آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

إعداد
رياض محمود حسن الزعبي

إشراف
الأستاذ الدكتور: راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية
تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا
آذار، 2009

التفويض

أنا رياض محمود حسن الزعبي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: رياض محمود حسن الزعبي

التوقيع:

التاريخ: 2009/4/18

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالب: رياض محمود حسن الزعبي بتاريخ: 2009/3/24 وعنوانها: آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وأجيزت بتاريخ: 2009/4/11

أعضاء لجنة المناقشة:		**التوقيع**
1- الأستاذ الدكتور: يعقوب أبوحلو	(رئيساً)	------------
2- الأستاذ الدكتور: راتب السعود	(عضواً ومشرفاً)	------------
3- الدكتور: عاطف مقابلة	(عضواً)	------------
4- الدكتور: عارف عطاري	(عضواً)	------------

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آلـــه و صـــحبه أجمعين وبعد...

انه لمن دواعي سروري، بعد أن منَّ الله عليَّ ووفقني إلى إتمام هذه الأطروحة، أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راتب السعود الـــذي تولى الإشراف على هذه الأطروحة، ولم يبخل عليّ بعلمه وجهده وملحوظاته الدقيقة، ولما بذله من جهد كبير في إعداد هذه الأطروحة، ولما قدمه من عون ومساعدة، وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الأطروحة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح، والشكر موصول إلـــى الأساتذة الكرام رئيس لجنة المناقشة الأستاذ يعقوب أبوالحلو وأعضاء اللجنة الدكتور عـــاطف مقابلة والدكتور عارف عطاري على تكرمهم بالموافقة علـــى مناقـــشة الأطروحـــة وإثـــراء مضمونها بسديد آرائهم.

كما ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة الطفيلة، وجامعة عمـــان العربية، وجامعة جدارا الذين أسهموا في تحكيم أداة الدراسة، ولما بذلوه من جهد مخلص وبنّاء.

كما وأتقدم بشكري إلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الأطروحة، فجزاهم الله عني كـــل خير.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

الإهداء

إلى كل من يسعى مخلصاً لنهضة الأمة العربية والإسلامية

إلى كل من يستخدم سلاح العلم في البناء والخير ونهضة الأمة

إلى كل الذين يسعون إلى التمكن من ناصية العلم والمعرفة

إلى كل قائد أكاديمي يسعى مخلصاً لنهضة جامعته

إلى كل هؤلاء جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع

وأتمنى من الله سبحانه وتعالى القبول

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

إعداد

رياض محمود حسن الزعبي

إشراف

الأستاذ الدكتور: راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟

2-ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟

3-ما الآليات المقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها منهج البحث النوعي، من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لعام 2007/ 2008 والبالغ عددهم(574) قائداً أكاديميا. أما عينة الدراسة فتكونت من(73) قائداً أكاديمياً، يمثلون أكثر من (12.7%) من مجتمع الدراسة، منهم (3) رؤساء جامعات و(3) نواب أكاديميين، و(18) عميد كلية، و(49) رئيس قسم، تم اختيارهم من ثلاث جامعات أردنية عامة، تم اختيارها عشوائيا، وهي: جامعة اليرموك لتمثل إقليم الشمال، والجامعة الأردنية لتمثل إقليم الوسط، وجامعة الطفيلة التقنية لتمثل إقليم الجنوب.

ولغايات جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة (دليل) مقابلة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، كما قام الباحث بمراجعة الأدب النظري لتعرف الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الأدوار التي يقوم بها رؤساء الجامعات الأردنية العامة ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية كثيرة ومتنوعة.
- إن آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة تتم من خلال مجالس، حددت صلاحياتها قوانين وأنظمة وتعليمات منبثقة من قانون الجامعات الأردنية العامة رقم(42) لسنة 2001م، إذ يتم في هذه المجالس عرض المشكلة من قبل رئيس المجلس للنقاش، ثم يجري التوافق على البديل المناسب، ثم يتم تكليف من يلزم بتنفيذه، ومتابعة تنفيذه والنتائج المترتبة على ذلك.
- إن رؤساء الجامعات ونوابهم يميلون إلى إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، بينما العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية يميلون إلى إتباع الطريقة التقليدية.
- إن أعلى مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة هي: المهارات والخبرات الإدارية للقائد الأكاديمي، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وفاعلية نظام الاتصال، ودرجة تفويض الصلاحيات، وطبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتعدد المستويات الإدارية فيه، وضغوط الرؤساء في العمل، وقصور نظم المعلومات والبيانات، وضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس فعالة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، أما مشاركة المجتمع المحلي والطلبة فهي صورية ولا تكاد تكون موجودة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها: بناء بيئة إدارية مناسبة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية تقوم على استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وأهمية تطبيق مفهوم اللامركزية، ومنح القسم الأكاديمي خاصة صلاحيات أكثر لاتخاذ القرارات الأكاديمية. وبناء قاعدة معلومات يسهل الوصول إليها. واختيار القائد الأكاديمي بناء على الانتخاب وليس التعيين. وعقد الدورات التدريبية بصفة منتظمة من أجل بناء قاعدة بشرية واعية في إدارة التعليم الجامعي واتخاذ القرارات فيه.

Mechanism of Academic Decision Making Process at Public Jordanian Universities: Current Status and Modern Administrative Trends

Prepared by:

Riyad Mahmoud Hassan Al-Zou'bi

Supervisor

Professor: Rateb Alsaud

Abstract

This study aimed at developing the mechanism of the academic decision-making process at Jordanian public universities in the light of the current status and contemporary administrative trends through answering the following questions:

1. What is the status of the mechanism of academic decision-making process at Jordanian public universities from the academic leaders' point of view?
2. What are the contemporary administrative trends of the academic decision making process at the universities?
3. What is the suggested mechanism for the academic decision-making process at Jordanian public universities in the light of the present status and contemporary administrative trends?

The population of the study consisted of all (574) academic leaders at the Jordanian public universities during the academic year 2007-2008. The study sample consisted of (73) academic leaders representing more than (12.7%) of the population; (3) of them were universities presidents, (3) of them were academic representatives, (18) of them were college deans, (49) of them were heads of departments. They were randomly selected from (3) public Jordanians universities: Tafila Technical University to represent the southern region, The University of Jordan to represent the middle region and Yarmouk University to represent the northern region.

The researcher developed interviewing instrument for the purpose of collecting data for the study. The validity and reliability of the instrument were verified. In addition, the researcher referred to relevant theoretical literature to identify contemporary administrative trends.

The findings of the study were as follows:

- The Jordanian public universities presidents, their representatives, college deans and the heads of departments played many and different roles in the academic decision-making process.
- Academic decisions at Jordanian universities are taken by councils in accordance with the laws, rules and regulations stemming out of the Jordanian universities' Law No (42) for 2001. The head of a council propounds a problem for discussion to reach an agreement on a certain decision. Then persons are assigned to carry out the decision, follow it up and observe the results.
- The universities presidents and their representatives tend to follow the scientific method in the academic decision making process, whereas, the academic representatives and the heads of departments follow the traditional method.
- The most effective factors in the academic decision making process at public Jordanian universities are : the skills and administrative experience of the academic leaders , laws , regulations and instructions, the effectiveness of the communication system , the extent of authority granted, the nature of the universities organizational structure and the multiplicity of its administrative levels , the pressure exerted by the leaders on the employees , the inadequate data and information system, and the shortage of the available time for the decision maker .
- The participation of the faculty is effective in the academic decision making process at public Jordanians universities, whereas, the participation of the local community and the students is nominal and formal.

The study recommended the following: creating an appropriate administrative environment for the academic decision making process based on using the contemporary administrative trends, implementing non-central concept , granting the academic departments, in particular, much more authority to enable them make academic decisions, constructing an easy database , choosing academic leaders by election not appointment, holding regular training courses to create a conscious human base that administrates the university education and makes relevant decisions.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

حظيت العملية التعليمية منذ أمد طويل باهتمام المجتمعات، لكونها أداة لتربيــة الفــرد، وتنمية المجتمع، ووسيلة لحفظ المعرفة والثقافة وتطويرها. وقد زاد هذا الاهتمام وأخــذ أبعــاداً جديدة في العقود القليلة الماضية بسبب تسارع النمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم التكنولــوجي والبحث العلمي، ومارافق ذلك من انعكاسات على حياة الأفراد. وبذلك أصبح التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص، يــشكل عنــصراً بــارزاً مــن عناصــر الخطــط التنمويــة الشاملة، وآلية رئيسية من آليات النهوض بالمجتمع ورفع مستوى معيــشة أفــراده، وتقلــيص الفوارق الاجتماعية وتعزيز الحراك الاجتماعي.

وتنبع أهمية التعليم الجــامعي مــن عــدة اعتبــارات وخــصائص، منهــا مــساهمته الكبيرة في نمو الفرد فكرياً واجتماعيــاً،وإعــداد القــوى البــشرية لرفــد مجــالات العمــل بالاختصاصيين،والفنيين، وتطوير المعرفة الإنسانية كماً ونوعاً، والمساهمة فــي دعــم القــيم المجتمعية الراقية، كالمحافظة علــى الحــضارة والبحــث عــن الحقيقــة، واحتــرام الــدليل العلمي وتوظيفه، واحترام الرأي الآخر، والعمل على ترسيخ المؤسسية وســيادة القــانون فــي المجتمع. وانطلاقا من تلك الأهمية حظيت الجامعات بمكانة متميزة ومرموقة، وأصبح إنشاء مثل هذه المؤسسات في جميع الــدول علــى اخــتلاف أحجامهــا ومــستويات نموهــا مــن أهــم أولوياتها(الخطيب،2003).

فالجامعة تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع بما يتوافر لديها من كــوادر مؤهلــة تأهيلاً عالياً، وهي بيت الخبرة ومعقل الفكر في شــتى صــوره وأصــنافه، ورائــدة التطــور

والإبداع. من خلال قيامها بثلاث وظائف جوهرية: الأولى: التدريس وإعداد الكوادر والشباب لتتولى دورها في العملية الإنتاجية بعد التخرج، والثانية: البحث العلمي وإنتاج المعرفة من خلال ما تقدمه من أبحاث ودراسات ومعارف جديدة وملائمة لمستجدات العصر وتداعيات الثورة العلمية والتكنولوجية، والثالثة: خدمة المجتمع وتطويره من خلال فتح قنوات للتواصل بين الجامعة والمجتمع الخارجي والعمل على تطبيق المعرفة واستخدامها في حل مشكلات المجتمع(بدران والدهشان، 2001).

وفيما يخص وظائف التعليم الجامعي في الأردن، لا تنفصل عن تلك الوظائف التي تؤديها الجامعات الأخرى، فوظائفها تنطلق من أهدافها العامة ومن الفلسفة التعليمية التي تنبثق عن فلسفة المجتمع المحلي خاصة والعربي عامة، فهي موكلة بأداء وظائفها تجاه مجتمعها، من حيث إعداد الكوادر العلمية المدربة؛ لتنمية وتطوير المجتمع ونقله من واقع إلى آخر أكثر تطوراً وتقدماً، بتسليح أفراده بقوى فكرية ومهارية تقف أمام التغيرات الحضارية العصرية المختلفة، بكفاءة وكل اقتدار. والجامعات الأردنية بنظامها التعليمي تقوم على تزويد الطلبة بالعلم والمعرفة الكاملة، كما تنمي بأفراد مجتمعها أساليب البحث والتنقيب عن وسائل التطوير الدائم وكما أنها لا تقف عند هذا الحد، بل تسعى إلى تقديم الخدمات والاستشارات المختلفة لخدمة مجتمعها الخارجي، وبهذا فإن الجامعات الأردنية لا تتعدى الوظائف الرئيسية التي اتفق عليها خبراء التعليم الجامعي، والتي أسندت إلى الجامعات الحديثة(التل،1998). إن تبيان موقع الجامعة المتميز ووظائفها الأساسية لا يبرز أهميتها فقط، بل يبرز أيضاً ضرورة إعطائها الأولوية في عملية التطوير والتغيير، وتسليمها مسؤولية إحداثه في المجتمع، لمواجهة التخلف والتصدي للتحديات التي تواجه. وتبرز أهمية الجامعات الأردنية العامة في دور هذه الجامعات في حل

المــشكلات التــي تواجــه المجتمــع الأردنــي أو التــصدي لهــا مــن منطلقــات عربيــة وإسلامية(فرحان،2000).

وإيماناً من الدولة بدور الجامعات، بدأت الخطوة الأولى في مجال التعليم الجامعي فــي الأردن عندما صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس أول جامعة في الأردن(الجامعة الأردنية) في 1962/9/2، وتم افتتاح كلية الآداب فيها بتاريخ 1962/12/15 لتستقبل الفــوج الأول مــن المقبولين وعددهم (167) طالباً وطالبة كانوا أول مجموعة من الطلبة تتلقى التعليم الجامعي داخل الأردن. وعملت الجامعة الأردنية وحدها في ميدان التعليم الجامعي إلى أن تم إنــشاء جامعــة اليرموك، ثم تزايدت أعداد الجامعات الأردنية العامة وبشكل متسارع إلى أن أصــبحت عــشرة جامعات هي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيــا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بــن طلال، وجامعة الطفيلة التقنية، والجامعة الألمانية الأردنية(أباظة،2004).

ولكي تقوم الجامعة بوظائفها، وتحقق أهدافها، كان لا بد من وجود إدارة كفؤة، قــادرة على توحيد الجهود، واستخدام الكفء والفعال للموارد الماديــة والبــشرية المتاحــة. ويؤكــد جريفن(Griffin,2000) أن العمل الجامعي لن ينجح أكاديمياً أو بحثياً ولن يكــون فــي خدمــة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه، وفي قلبه، وبين جوانحه، إدارة علمية متطورة راســخة خبيرة قادرة مستقرة بصيرة واعية، مخلصة وأمينة، بداية من رئيس الجامعة، ومروراً بنوابــه وعمداء الكليات ووكلائها، ووصولاً إلى رؤساء الأقسام، وما يتبع كل هؤلاء من أجهزة معاونة ومساندة ومنفذة.

وحتى تستطيع الإدارة إنجاز الأعمــال اللازمــة للوصــول إلــى الأهــداف بوســاطة الآخرين، لابد أن تقوم بمجموعة من الأنشطة تتمثل بالآتي: تحديد الأهداف، ورسم الــسياسات

التي تلزم وترشد المنفذين أثناء العمل، ووضع الإجراءات التي تبين خطوات التنفيذ، ووضع البرامج الزمنية للأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يحدد الوحدات الإدارية ووضع الأفراد في المناصب المناسبة وتحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم والتنسيق بين نشاطاتهم، والإشراف على العاملين وإرشادهم وحفزهم وحل مشكلاتهم، والعمل على تحديد معايير رقابية وقياس الأداء ومقارنته بهذه المعايير لمعرفة الانحرافات لتحديد أسبابها من أجل تقويمها(أيوب، 1997). وتمثل مجموعة هذه الأنشطة الوظائف الإدارية الأساسية الأربع (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) التي اتفق عليها أكثر علماء الإدارة، وتسمى بوظائف العملية الإدارية، وهي التي تميز عمل المدير أو القائد عن بقية الأعضاء الآخرين في المؤسسة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه العملية الإدارية، بل إنها تمثل قلب وجوهر ولب الإدارة، كما يفيد بذلك علماء الإدارة المعاصرون، ومنهم سايمون(Simon,1976,p.1) الذي يرى في كتابه عن عمليات اتخاذ القرارات في مجال منشآت الأعمال أن: "اتخاذ القرار هو مرادف للإدارة"، أي أن الإدارة هي اتخاذ القرار بكامل صورتها، ويقصد بذلك أن المدير وظيفته الحقيقية هي إصدار القرارات، وأن ما يميز وظيفته عن غيرها من الوظائف هو عملية اتخاذ القرار. وعملية اتخاذ القرار في الجامعة كمؤسسة، هي عملية مستمرة ومتداخلة مع الوظائف الأساسية للإدارة الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبدون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمن هذه الوظائف قرارات في جميع مراحل العمل الإداري ومستوياته.

فالتخطيط يقوم على سلسلة من القرارات التي تتمحور حول صياغة الأهداف وتحديد برامجها التنفيذية، أي أن القرار يحدد العمل الذي يجب إنجازه، والأساليب التي ينبغي إتباعها لإنجاز ذلك العمل. أما في مجال التنظيم، فالقرار يحدد طبيعة العمل الذي سيمارسه العاملون

في المؤسسة، وتفويض قدر معين من السلطة يمكنهم القيام بالعمل المحدد لهم، كما يتضمن التنظيم قرارات التنسيق، وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية المرسومة، ويتم توظيف العناصر البشرية بقرارات تنظيمية مخططة ليقوموا باتخاذ قرارات تشمل جميع نشاطات المؤسسة. ومن جهة أخرى تتضمن وظيفة التوجيه أيضاً سلسلة من القرارات المتكاملة والمترابطة التي تسعى بمجملها إلى تعزيز قدرات المؤسسة من خلال تضافر الجهود البشرية في توظيف جميع المدخلات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، وأخيرا فإن وظيفة الرقابة بما تتضمنه من تقويم للأداء الجامعي، الذي يبدأ بتقويم أداء الأستاذ، وأداء القسم، ثم تقويم أداء الكلية، ثم تقويم أداء الجامعة ككل، هي عملية إدارية متواصلة ومتوازية لمراحل العمل التنفيذي كافة، حيث تتضمن قرارات هدفها العام ضمان سير مختلف النشاطات التنظيمية في إطارها السليم (سليمان وضحاوي،1998؛ علي والساعد، 2001).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تقييم واختبار دائم ومستمر للخيارات المتوفرة والمتعلقة بتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة، وتتضمن هذه العملية نشاطات: الاختيار(Selection) والحكم(Judgement). ويدخل في عملية اتخاذ القرارات أطراف أو أجزاء وهي: آلية اتخاذ القرار، والتي تعبر عن الطريقة والخطوات والأساليب التي يتبعها القائد أو المدير في الوصول إلى القرار النهائي. أما الطرف الثاني فهو متخذ القرار وهو عبارة عن الشخص أو المجلس(الهيئة) التي يفوض لها أو من صلاحياتها اتخاذ القرار، ويتميز متخذ القرار بأن لديه سلطة وقوة تؤهله للقيام بهذا العمل. أما الطرف الثالث فهو القرار نفسه، وهو هدف يراد تحقيقه بوسيلة منسجمة مع الهدف(الفاعوري،1994).

وعند الحديث عن الطرف الأول في عملية اتخاذ القرار- آلية اتخاذ القرار- فإن نقطة البدء هي الطريقة التي يتبعها القائد عند اتخاذ القرار، فقد تناول العديد من علماء الإدارة طرق اتخاذ القرار بالكثير من الاهتمام والجدية، مما أدى بهم إلى التوصل إلى أفضل الطرق لاتخاذ القرار، ألا وهي الطريقة أو المنهج العلمي الذي يركز على تسلسل خطوات عملية اتخاذ القرارات. وحتى لا يكون القرار عشوائياً، فإنه يجب أولاً أن يحدد متخذ القرار المشكلة أولاً وبمشاركة المرؤوسين. ثم يجب الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة من مصادر مختلفة، والعمل على تحليل هذه البيانات والمعلومات حتى يستفيد منها متخذ القرار. وبعد ذلك يتوجه متخذ القرار للبحث عن الحلول البديلة(البدائل) أو الخطة المقترحة لحل المشكلة مدار البحث، وفي هذه المرحلة لا بد من إيجاد وتطوير جميع الحلول البديلة الكفيلة بحل المشكلة، وهناك أساليب مختلفة لتطوير الحلول البديلة – العصف الذهني، وأسلوب الجماعات الاسمية، وأسلوب التصويت الصامت، وأسلوب دلفي- تعتمد على الأخذ بمبدأ الشورى (حمادات، 2007).

والشورى- استشارة القائد للمرؤوسين- : مصطلح عربي إسلامي، وهو اسم – من "المشاورة" – التي تعني: استخراج الرأي، فهي فعل إيجابي، لا يقف عند حدود "التطوع" بالرأي، بل يزيد على "التطوع" إلى درجة "العمل" على استخراج الرأي استخراجا واستدعائه قصدا!! وإذا قلنا: أشار فلان على فلان بالرأي، فإن معناه: أمره به!، وليس مجرد إبراء الذمة بإلقاء الرأي فقط؟!(المعجم الوجيز، 2000،ص:). وقد ذكرها الله تعالى في سورة الشورى بين فرضتين هما الصلاة والزكاة فقال:{ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ }الشورى آية 38. وبعد وضع البدائل يتم تقويمها، لتعرف رد الفعل على القرار، ولا بد أيضاً من معرفة ما إذا كانت هذه القرارات متوافقة مع أنظمة وتعليمات

المؤسسة؟ وهل هناك عراقيل داخلية وخارجية أم لا؟ ومن سيتأثر بها؟. وهناك خطوة أخرى مهمة، وهي متابعة تنفيذ القرار، فعلى متخذ القرار أن يتابع تنفيذ القرار، ويتحرى عما إذا كان هذا القرار مصيباً أم خاطئاً؟ وهل جاء القرار لمصلحة البعض وضد الآخرين؟ وبذلك يمكن تصحيح القرار (حريم،2006؛ حمادات،2007).

أما الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات فتقسم إلى قسمين هما: الأساليب التقليدية، والأساليب المعاصرة. ويمكن إيجاز الأساليب التقليدية بالقرار الشخصي المنفرد، والتخمين، والتجربة عن طريق الخطأ والصواب، والتقليد للمديرين في المؤسسات الكبرى. ومن الملاحظ بأن هذه الأساليب قد تكون ملائمة لاتخاذ القرارات الروتينية الخاصة بالمشاكل التقليدية، إلا أن الأمر قد يختلف فيما يتعلق بالمشاكل المعقدة، والتي تحتاج إلى أساليب أكثر علمية(الخير وآخرون،2004). أما الأساليب المعاصرة، فإنها تقوم على قاعدة التحليل العلمي والموضوعي للبيانات المتوفرة لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة، مما يبعد هذه القرارات عن التخمين الشخصي الارتجالي. ومن هذه الأساليب:أسلوب تحليل التعادل، وشجرة القرارات، ونموذج المراجعة بالقوائم(كنعان،2007).

أما فيما يخص الطرف الثاني في عملية اتخاذ القرار الذي يمثل متخذ القرار، فقديماً كانت القرارات تتخذ بواسطة فرد واحد في المؤسسة التعليمية هو المدير أو قائد المؤسسة، ولكن تغيرت هذه الصورة بسبب عوامل متفاعلة منها تغلغل الديمقراطية في الإدارة، وتضخم حجم المؤسسات التعليمية، وتشعب واجباتها ومسؤولياتها، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الإنسان على الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت كل الظروف، وكل هذه العوامل وغيرها ساعدت على تزايد الحاجة إلى توسيع دائرة عملية اتخاذ القرار، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات(حسان وآخرون،2005). ومن الأمثلة الواضحة على المشاركة في عملية اتخاذ

القرارات في المؤسسات، الجامعات الأردنية العامة التي تتخذ قراراتها الأكاديمية عن طريقة المجالس- مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجلس الكلية،ومجلس القسم- التي يترأسها القادة الأكاديميون، وقد حدد قانون الجامعات الأردنية العامة رقم(42) لسنة 2001 صلاحيات المجالس والقادة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات. والتي أساسها المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية.

أما الطرف الثالث في عملية اتخاذ القرار الذي يتمثل بالقرار نفسه، هناك أنواعٌ مختلفة من القرارات تتخذ في المؤسسة، تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف هذه القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بينها وفقاً للجهد المبذول في اتخاذها، فيقسمها إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة. وهناك من يميز بينها وفقاً لطريقة اتخاذها ويصنفها إلى قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية. أما الذين يهتمون بمحتواها ومضمونها ومدى عموميتها وشموليتها، فيميزون بين القرارات الأولية الفردية والقرارات التنظيمية. وكذلك هناك فريق آخر يفرق بين القرارات تبعاً للظروف المحيطة بها أو الوقت الذي يستغرقه اتخاذها. علماً أن هذه التقسيمات تخضع للتداخل فيما بينها، ولا تفرز القرارات بطريقة الأبيض والأسود، إنه فقط تقسيم للدراسة(الصيرفي، 2003).

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي لابد أن يراعيها متخذ القرار، كالإمكانات المادية المتوفرة، والإمكانات البشرية ومدى فهمه للقرار، وكذلك ظروف الوقت من حيث اتساعه أو ضيقه لها التأثير البين على القرار، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد، والبيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أم خارجية. وهناك عوامل متعلقة بالمشكلة من حيث نوع المشكلة، والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من

المشكلات التي تعاني منها المؤسسة. وهناك العوامل المؤثرة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها(المغربي، 2005).

وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات شيئا ضرورياً لكل مؤسسة، فإن الجامعة باعتبارها من أهم المؤسسات التعليمية في أي مجتمع، تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها على عملية اتخاذ القرارات، فالقادة الأكاديميون بمختلف مستوياتهم في الجامعة وبمشاركة المجالس التي يرأسونها، يقومون بحكم وظيفتهم بعملية اتخاذ القرارات، التي يكون لها أكبر الأثر على العملية التعليمية والإدارية في الجامعة. وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات، من خلال أن معظم القياديين والإداريين في هذه المؤسسات الأكاديمية، متفقون على أن معظم وقتهم يقضونه في النشاطات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، مثل الإعداد لعملية اتخاذ القرار، واتخاذ القرار الفعلي، والقيام بالأعمال التي تتطلبها تنفيذ القرارات السابقة(Sergiovanni, &Thurston,&Coombs1992).

وعلى الرغم أن عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة تظهر كعملية سهلة من حيث بساطة خطواتها في تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، ولكن في الواقع ليست عملية بهذه السهولة، إذ أن هذه العملية تنطوي على العديد من العوامل والمواقف المتداخلة التي في كثير من الأحيان يكتنفها الغموض، والمجهولية التامة بنتائجها المتوقعة، مما يدفع متخذ القرار إلى استخدام المجازفة في قراراته بنسب متفاوتة، وهذا يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية ورشدها. فما زال التعليم الجامعي في الأردن يواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ومن أبرزها ما يلي: اتخاذ القرارات بشكل مركزي من قبل الإدارة الجامعية العليا، وانعدام مبدأ المشاركة الفعلية

في اتخاذ القرارات من قبل أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والطلبة والمجتمع. وعدم تدريب وتأهيل الإداريين والأكاديميين والفنيين تأهيلاً يجعلهم قادرين على إدارة المناصب التي يتولونها بجدارة وكفاءة . وعدم استخدام إستراتيجية ثابتة في الإدارة، حتى تتيح المجال لكل فـرد فـي المؤسسة أن يبدع ويبتكر. وعدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنميـة الاجتماعية والاقتصادية(درة، 2000). وكذلك التهافت على التعليم الجـامعي فـي الجامعـات الحكومية، وضيق هذه الجامعات عن الاستيعاب. وعجز في التمويل، حيث تعـاني الجامعـات الأردنية العامة من أزمة مالية لاسيما أنها تعتمد على المعونات الحكومية. وضـمور البحـث العلمي، وهناك تقصير من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في القيام بالبحوث العملية التطبيقية وخدمة المجتمع. ومشكلات تتعلق بالبعد النـوعي، فهنـاك تكـرار ملحـوظ للبرامج الدراسية التي تقدم وانعدام التنسيق بين الجامعات في طرح التخصصات، ممـا سـبب ازدياد أعداد الخريجين العاطلين عن العمل (الخطيب،2003؛ معايعة،2004).

كما برزت حاجة الجامعات الأردنية العامة إلى تنظيم هياكلها القائمة حالياً وتقويمها في ضوء المستجدات والمتغيرات، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم العـالي، وتطوير الوظائف الجامعية في مختلف مجالاتها، ومراجعة عملياتها ؛ لتكون قادرة على استيعاب التحولات الجارية ووضع حلول عملية لها، وعدم بقاء الوظائف الجامعية علـى نمـط الإدارة بالأزمات(درة،2001). إضافة إلى ذلك ظهور قضية هامة هي عدم مواءمة مخرجات التعلـيم العالي لمتطلبات التنمية الوطنية نتيجة عدم توافق احتياجات سوق العمـل مـع التخصـصات المطروحة في الجامعات الأردنية الرسمية، بسبب عدم مواكبة الجامعـات الأردنيـة الرسـمية للتطور السريع في المعارف والعلوم والتكنولوجيا، مما ساعد في زيادة نـسبة البطالـة، حيـث وصلت إلى نسبة عالية في صفوف خريجي الجامعات، مما يستدعي أن تقوم الجامعات بمراجعة

شاملة للخطط الدراسية من ناحية المحتوى، ونوعية المساقات، وعدد الساعات المطلوبة، إذ أنَّ غالبية الخطط الدراسية الموجودة في جامعاتنا هي خطط تقليدية يغلب عليها طابع المعلومات العامة، وهي مكررة تقريباً في جميع الأقسام المتشابهة في الجامعات الأردنية الرسمية(قراعين،2000).

وبالإضافة لما عرض فيما سبق، فإن كبر حجم الجامعات الأردنية العامة، وازدياد أعدادها، وزيادة أعداد الطلبة فيها، وتزايد أهميتها وتأثيرها وتأثرها بالمجتمع المحيط، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية والاجتماعية، وما تتسم به البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات من ظروف عدم التأكد والديناميكية، أدى ذلك إلى تعقد وتشعب المشكلات التي تواجهها الإدارة الجامعية في هذه المؤسسات وهذا ما زاد من أعباء القادة الأكاديميين العاملين فيها للوصول إلى الأهداف المنشودة. وهذا ما يظهر لنا أهمية عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس العمل الإداري والأكاديمي في هذه الجامعات، والوسيلة التي يمكن عن طريقها تحويل الخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال فعلية. وهذا ما كان مبرراً لدارسة آليات عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية العامة، رغبة من الباحث في معرفة واقع عملية اتخاذ القرارات فيها، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها، والمشكلات التي تواجهها، تمهيداً لتقديم آليات مقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في هذه الجامعات في ضوء الواقع، والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

إذا كانت الجامعات مسألة حيوية في عالم اليوم، وإذا كانت مجتمعات العالم أجمع معنية بتأسيسها ودعمها، فإن دراسة هذه الجامعات، وتفحص آليات عملها، وسبل تطويرها والارتقاء بها، أصبح أمراً بالغ الأهمية. كل ذلك يدعو إلى دراسة الإدارة الجامعية، وإلقاء الضوء على

أسلوب عملها بشكل عام والتركيز بشكل خاص على عملية اتخاذ القرارات فيها. فعملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها، ونقطة الانطلاق فيما يتعلق بكافة المهمات والنشاطات التي تتم داخل الجامعة أو أثناء تفاعلها مع بيئتها الخارجية (بطاح وعيسان،1998). وإذا كان نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها، فإن عميلة اتخاذ القرارات هي المعيار المقبول لقياس مدى النجاح أو الفشل؛ أي أن النجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات المناسبة، فبقدر ما تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة فإنها تنجح في ممارسة نشاطاتها وإنجاز المهمات المنوطة بها، وتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية(عمادالدين،1997).

ولعل الموضوع الجدير بالانتباه في هذا السياق، هو أن الجامعة مؤسسة تربوية، تعنى بالعملية التعليمية على مستوى معين، الأمر الذي يجعل مخرجاتها تنعكس بشكل أو بآخر على كافة شرائح المجتمع وقطاعاته، وهذا يدعو إلى أن نركز كثيراً على عملية اتخاذ القرار الأكاديمي فيها، فالقائد الأكاديمي في الجامعة لا يتعامل مع قرارات شركة مختصة بإنتاج الثلاجات مثلاً، وإنما يتعامل مع تخريج مواطنين واعين منتجين، لهم دور هام في بناء مجتمعهم وتطويره، بما يجعله يلحق بأكثر المجتمعات تقدماً(بطاح وعيسان،1998). وبالإضافة إلى ذلك فعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة تكتسب أهمية خاصة، ذلك أن هذه الجامعات حديثة النشأة، بالقياس إلى الجامعات الغربية، ولذا لا نبالغ إذا قلنا أن كثيراً من الجامعات الأردنية العامة مازالت تتلمس طريقها، وتحاول التعرف على أفضل السبل لخدمة مجتمعها. وكذلك ما زالت الجامعات الأردنية العامة تعاني من مشكلات عديدة: ضعف الصلة بين المناهج الجامعية من جهة وبين حاجات المجتمع. والمركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من المشكلات التي تواجه الجامعات الأردنية العامة وتعيق وصولها إلى أهدافها بكفاءة

وفاعلية. كل هذا جعل الباحث يرى أهمية طرح موضوع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة على بساط البحث، رغبة منه في معرفة واقع عملية اتخاذ القرارات فيها، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها، تمهيداً لتقديم آليات مقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في هذه الجامعات في ضوء الواقع، والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف آليات اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

عناصر مشكلة الدراسة:

ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟

2- ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟

3- ما الآليات المقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، إذ تعد هذه العملية نقطة الانطلاق فيما يتعلق بكافة المهمات والنشاطات الأكاديمية التي تتم داخل الجامعة أو أثناء تفاعلها مع بيئتها الخارجية. وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق ممايلي:

1. يؤمل أن تستفيد الجامعات الأردنية العامة والخاصة من نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها وتوظيفها في تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية فيها.
2. يتوقع الباحث أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، وتوجههم لمزيد من الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات، وذلك من خلال استكشاف واقع هذه العملية في الجامعات الأردنية العامة، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، واستكشاف واقع المشاركة في هذه العملية.
3. يؤمل أن تعمل نتائج هذه الدراسة على تبصير القائمين على التخطيط والتطوير للارتقاء بالعمل الإداري والأكاديمي بالجامعات الأردنية العامة بالواقع الأدائي لمتخذ القرار الأكاديمي في هذه الجامعات من أجل العمل على تطوير الخطط والبرامج التدريبية اللازمة.
4. تعد مساهمة متواضعة في دعم التوجهات والسياسات الأردنية الرامية إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات في مختلف المجالات الإدارية وخاصة مجال اتخاذ القرارات الأكاديمية، وكذلك محاربة أشكال الفساد والترهل الإداري في الجامعات العامة، من خلال توفير المعلومات الضرورية واللازمة عن العوامل التي تعترض سير العمل الإداري والأكاديمي السليم والمتمثلة في العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.
5. يؤمل أن تستفيد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من نتائج هذه الدراسة، بتعرف واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والعوامل المؤثرة عليها، وواقع إشراك أعضاء هيئة التدريس و الطلبة والمجتمع في اتخاذ القرارات الأكاديمية؛ ليتسنى لها اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ذلك.

6. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها – في حدود علم الباحث– من حيث تناولها آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات، والعوامل المؤثرة عليها، وواقع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم مقترحات لتطوير هذه الآليات في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

تعريف المصطلحات إجرائياً:

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة، وذلك بهدف التوافق بين القارئ والباحث، وهي:

القيادات الأكاديمية في الجامعة :

وهم رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة التي تشملها الدراسة.

القرار الأكاديمي:

اختيار واعٍ لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن عن طريقها حل مشكلة أو قضية أكاديمية تتعلق بالخطط والبرامج الدراسية، أو أعضاء هيئة التدريس، أو البحث العلمي وخدمة المجتمع، أو قضايا الطلبة الأكاديمية داخل الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة(بكر، 2002).

آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية :

الطرق والإجراءات والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والتي يلجأ إليها ويستخدمها القائد الأكاديمي لمواجهة المشكلات الأكاديمية التي تواجه في عمله الأكاديمي، وتقاس بمجموع الدرجات(التكرارات) التي يحصل عليها المستجيب على أسئلة المقابلة.

الواقع:

هو الوضع الراهن لآليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، من حيث: الآليات المستخدمة، والعوامل المؤثرة عليها، والمشاركة فيها، وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المستخدمة لغايات جمع البيانات.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

وهي ما تركز عليه الدراسات الإدارية المعاصرة من أساليب وأنماط وإجراءات تتعلق بعملية اتخاذ القرارات، والتي يمكن استخدامها كمنطلقات أساسية في تقديم آليات مقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج هذه الدراسة فيما يلي :

1. اقتصرت هذه الدراسة على استكشاف واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة على آراء القادة الأكاديميين من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة التالية: جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة الطفيلة التقنية للعام الدراسي 2008/2007.
2. تتحدد نتائج هذه الدراسة محددة بأداة الدراسة(دليل المقابلة) التي أعدها الباحث لهذا الغرض، والأدب النظري الذي اطلع عليه الباحث في مجال الإدارة وعملية اتخاذا القرارات.

الفصل الثانـي

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مفهوم القرار، وعملية اتخاذ القرار، وعناصره، وأنواع القرارات، ومراحل عملية اتخاذ القرار، وأساليبها، والعوامل المؤثرة فيها، وأهمية المشاركة فيها، وآليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاتجاهات الإدارية المعاصرة في اتخاذ القرارات.

مفهوم القرار:

عند النظر في بعض المصادر اللغوية، نجد أن:(قر)عينه: سر ورضي، فهو(قرير) العين، ويقال(قر) بهذا الأمر عينا، وفي القرآن الكريم{ كَيْ تَقَرَّ عَيْنُهَا وَلَا تَحْزَنَ } طه آية:40، و(أقر)الرأي: رضيه وأمضاه. و(قرر)الأمر: استقر وثبت و(القرار): الرأي. والمقرر: أمر ثابت معترف به. و(المقرر في الاصطلاح التعليمي يعني: مجموعة موضوعات تفرض دراستها على الطالب في مادة ما في مرحلة معينة(المعجم الوجيز، 2000، ص، 496). أما القرار(Decision) في اللغة اللاتينية، فإنها تعني القطع أو الفصل(Cut off). وتعني كذلك: الاختيار والحكم، أو تغليب جانب على آخر(Webster,1999,p.333).

أما اصطلاحاً، فهناك تعاريف متعددة للقرار، فقد عرفه سونج(Song,1992,p.68) على أنه:"إصدار حكم معين، لما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة المتاحة التي يمكن إتباعها". كما عرفه باركر(Barker,1997,p.47) على أنه:" أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه بالتأكيد سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاؤه". وعرفه

كلٌ من نائب وباقية(2001، ص،73) على أنه:"عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير أو القائد التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه". وعرفه كلٌ من الشمرتي والفضل(2005، ص،21−22) على أنه "تعبير عن إرادة ورغبة معينة لدى الجهة المسؤولة، ويتم ذلك بشكل شفهي ومكتوب من أجل بلوغ هدف معين". ولقد فرق الخزامي(1998، ص،9) بين القرار Decision في حد ذاته، وبين عملية اتخاذ القرارDecisionMaking Process، فهو يرى أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى لحظة الاختيار، وما بعدها.

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يقصد بكلمة عملية بأنها طريقة نظامية(Systematic)لأداء النشاط أو العمل، ويمكن تعريف اتخاذ القرار بأنها(عملية)نظراً لأن غالبية المديرين − وبصرف النظر عن استعداداتهم الخاصة ومهاراتهم وخصائصهم− يمارسون عمليات بغرض إنجاز الأهداف المرغوبة من قبل المؤسسة(مرسي،2006، ص،24). أما ديفيد(David,1966,p.p.23-28) فقد أشار إلى أن العملية هي:"ظاهرة تدل على التغير المستمر بمرور الزمن".

وتتضح العلاقة بين مفهوم العملية، وبين اتخاذ القرار في أن القرار يحتوي على مجموعة من العناصر المتداخلة التي تتفاعل فيما بينها فيحدث تغير مستمر وبنسب متفاوتة بين عنصر وآخر، سواء كانت هذه العناصر مادية تتمثل في الموارد والإمكانات اللازمة لوضع القرار موضع التنفيذ، أم كانت غير مادية، كالعلاقات المتبادلة بين من يتخذون القرارات وبين من يقومون بتنفيذها. وقد ورد لعملية اتخاذ القرار العديد من التعريفات والتي تتباين من باحث لآخر تبعاً للاختلاف في وجهات النظر والفلسفات والاتجاهات التي ينتمون إليها. فقد عرفها كنعان(2007، ص،160) على أنها:" اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة

عن كل بديل، وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة". أما السيد(2002، ص،49) فعرفها علـــى أنها: "دراسة جدوى كل البدائل المتاحة من حيث عائدها وتكلفتها على المدى البعيد. ومن ثم حسم الاختيار، والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل، وتركيزه على قرار واحد أكثر موضوعية، وأفضل الحلول البديلة". وعرفهـــا بـــون وكيرتـــز (Boone & Kurtz,1992,p.112) على أنها "الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات الآتية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليها،اختيار البديل الأكثر مـــساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذها". ويعرفها الكلالدة(1997،ص،254) على أنها:" تحليل قـــيم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملتها للتدقيق والتمحـــيص بحيـــث يـــتم إدخالهـــا وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي و النظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ".

واعتماداً على التعريفات السابقة لمفهوم عملية اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك نقاطاً أساسية مشتركة بين هذه التعريفات وهي على النحو التالي: إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنيـــة أوحركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب. ويقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره القرار. وأن هناك هدفاً أو غاية مـــن وراء اتخاذ القرار، ويتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم. وقد انطوت جميـــع التعريفات السابقة الذكر على أن عملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل.

صنع القرار واتخاذ القرار والقرار:

يفرق بعض الدارسين بين ثلاثة مفاهيم مترابطة وهي: صنع القرار، واتخـــاذ القـــرار، والقرار على النحو الآتي:

- **صنع القرار Decision-making**: يتضمن صنع القرار الإعـداد والتمهيـد والتحـضير والتجهيز لاتخاذ القرار، حيث يتم الرجوع إلى القوانين واللوائح والسياسات العليا والقرارات السابقة والمستشارين واللجان، ومعطيات البيئة التنظيمية، والسجلات والمستندات والوثائق ذات العلاقة بموضوع القرار؛ وأخيراً تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة لكافة الأطراف المعنية بالقرار.
- **اتخاذ القرارDecision-taking**: يتضمن صياغة للقرار في شـكله النهـائي واعتمـاده والتصديق عليه، وإبلاغه لجهات الاختصاص المعنية بتنفيذه، وكذلك إصدار التعليمات بالبدء في تنفيذ القرار؛ فضلاً عن التأكد من بدء سريان التنفيذ الفعلي للقرار ذاته.
- **القرار Decision**: فيقصد به البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة، ويشكل صـنع القـرار واتخاذ القرار والقرار نفسه دورة القرار(إدريس، 2004،ص،22).

عناصر عملية اتخاذ القرار Components of Decision-making Process:

هناك عدة عناصر أساسـية، يتوقـف عليهـا تحديـد الإطـار العـام لعمليـة اتخـاذ القرارات، وأهم هذه العناصر هي(عليان،2007؛ حجاحجه،2004؛ إدريس،2004):

1- متخذ القرار: وقد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالـسلطة التـي تخوله ذلك.

2- موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخـاذ قـرار مـا بشأنها.

3- الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هـدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينـة يـراد إشباعها. وبناء عليه، لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراؤه دافع لتحقيق هدف محدد.

4- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات منها: متخذ القرار، والقرارات السابقة، الظروف المحيطة باتخاذ القرار (التأكد، وعدم التأكد، والمخاطرة). والمتغيرات التي لا يستطيع متخذ القرار التحكم بها، كالمتغيرات البيئة والاجتماعية والسياسية وغيرها.

5- الاستراتجيات البديلة: وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، والتي يقوم بدراستها وتحليلها تمهيداً للمفاضلة بينها.

6- النتائج المتوقعة من كل بديل: وهي التي يستند عليها متخذ القرار في عملية المفاضلة بين الحلول البديلة، وبالتالي اتخاذ قرار معين.

أنواع القرارات:

تتنوع القرارات باختلاف الأهداف، والنشاطات، ومجالات العمل، والأساليب المستخدمة، وطبيعة الظروف المحيطة بها، وما إلى ذلك من متغيرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار. وعليه فإن طرق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها، وتحديد أنواعها تتعدد تبعاً لذلك، وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعايير، وما تتضمنه من قرارات:

1- تصنيف القرارات حسب درجة أهميتها: تنقسم القرارات حسب درجة أهميتها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- قرارات استراتيجية Strategic Decisions: يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لمواجهة موقف معين يخص المؤسسة، وهي بالتالي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها، وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر،وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم في المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى المستويات الإدارية داخل المؤسسة(المغربي،54،1999). وأشار هيكسون (Hickson,1987,165-192) إلى أن: "القرار يعد استراتيجياً إذا تعامل مع المستقبل وكانت له الخصائص الآتية: الندرة: أي غير اعتيادي، وليس له نمطية سابقة

تتبع.والترابطية: أي مسؤولة عن موارد المؤسسة الحيوية، وتتطلب الالتـزام مـن جميـع العاملين فيها دون استثناء. والتوجيهية: توفر الأسس التوجيهية للقرارات الأخرى والأعمـال الأخرى في المستويات الأخرى".

ب-قرارات تقنية Technical Decisions: وهي قرارات تقوم بها الإدارة الوسطى بالمؤسسة، وهي قرارات تهدف إلى ترجمة الخطط، وبيان حدود العمل وتفويض السلطة وتوضيح كيفيـة استغلال الموارد وترشيدها(حسين،2007،ص،49).

ج- قرارات تنفيذيةExecutive Decisions: وهي القرارات التي تقوم بإصدارها المـستويات الدنيا للإدارة، وهي كثيرة ويومية، وقد تكون محدودة في إطار اللوائح والنظم المعمول بها، وهي قرارات قصيرة المدى؛ لأنها تتعلق بالأسلوب العملي اليومي، ويتم غالبا اتخاذها بطريقة تلقائيـة لأنها تتكرر باستمرار (حسين،2007،ص،49).

2- تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة: تقسم القرارات حسب طبيعـة المـشكلة ومـدى تكرارها إلى نوعين هما(Kreitner&Kinicki,1992,p.55):

أ- القرارات المبرمجة Programmed Decisions: وهي قرارات روتينية متكـررة، ومـع مرور الزمن تضع المؤسسة إجراءات محددة معيارية للتعامل مع مثل هذه القرارات.

ب- القرارات غير المبرمجة(مفاجئـة) (Surprising) Non-Programmed Decisions: وهي قرارات جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتهـا أو جدولتها، فهي حالات فريدة وجديدة، وفي مثل هذه القضايا والمشكلات غيـر المتكـررة يميل المديرون إلى الاستعانة بالاجتهاد والحكم والحدس والإبداع.

3- تصنيف القرارات حسب مجال اهتمامها: يمكن تقسيم القرارات حسب المجالات التي تغطيها إلى خمسة أنواع هي(حمود والشماع، 2005):

أ- القرارات الاقتصاديةEconomic Decisions: وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاقتصادية.

ب- القرارات السياسية Political Decisions: وهي تلك التي تتعلق بالمشكلات السياسية للدولة.

ج- القرارات الاجتماعية Social Decisions: وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في المنظمة أو المجتمع.

د- القرارات التعليمية Educational Decisions: وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات التعليمية في الجامعة مثلاً.

هـ - القرارات العسكرية Militarily Decisions: وهي تلك التي تعنى بمواجهة المشكلات العسكرية للدولة.

4- تصنيف القرارات حسب طريقة اتخاذها: تقسم القرارات حسب طريقة اتخاذها إلى نوعين هما(الصيرفي،2003؛ عليان،2007):

أ- القرارات الفردية Individual Decisions: وهي تلك التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة. وهذا يعكس الأسلوب(البيروقراطي)المتسلط في الإدارة.

ب- القرارات الجماعية Group Decisions: فهي تلك التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في اتخاذها، وتعبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة. وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة مقارنة بنمط القرارات الفردية ومن بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، الذي يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين، وقبولهم للقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلاً. وهذا النوع يمثل الأسلوب الديمقراطي.

5- تصنيف القرارات حسب المناخ السائد: تقسم القرارات تبعاً للمناخ السائد إلى ثلاثة أنواع هي(المغربي،2005):

أ- حالات التأكد Decision Making Under Certainty: وتعني هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار متاحة، ويمكن الحصول عليها، وبالتالي فإن لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقفاً معيناً سوف يحدث على وجه التأكيد، وهنا مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذي ينتج عنه أكبر منفعة.

ب- حالات المخاطرة Decision Making Under Risk: أي أن ما سيجري في المستقبل ليس تحت السيطرة، فالبيانات والمعلومات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضي إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالي الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين.

ج- حالات عدم التأكد Uncertainty Cases: تمثل المواقف التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلاً، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التي يمكن عليها اتخاذ القرار،كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه.

6- تصنيف القرارات وفقاً لوظائف الإدارة Classifying Decisions According to Managerial Functions : ترتبط هذه القرارات بالوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون بحيث يمكن التمييز بين الأنواع التالية من القرارات(غنيم،1997):

أ- القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط Planning Decisions: تتعدد القرارات الخاصة بعمليات التخطيط ومن أهمها القرارات الخاصة بالأهداف، و السياسات، والقواعد، والإجراءات، و البرامج الزمنية اللازمة لسير العمل، وغيرها من القرارات التخطيطية.

ب- القرارات الخاصة بوظيفة التنظيم Organization Decisions: من أهم هـذه القـرارات الخاصة بتحديد شكل الهيكل التنظيمي، وطرق وأسس التنظيم المختلفة، وبيان نوع الأنمـاط السائدة في هذا الهيكل، وغير ذلك من القرارات التنظيمية.

ج- القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه Direction Decisions: مثل القرارات الخاصة بإرشاد المرؤوسين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتحديد أنواع وشـكل الاتـصالات ووسـائلها المختلفة وكيفية رفع الروح المعنوية عند المرؤوسين، وغيرها مـن القـرارات الخاصـة بوظيفة التوجيه.

د- القرارات الخاصة بوظيفة الرقابةControl Decision: مثل القـرارات الخاصـة بتحديـد المعايير أو المقاييس الرقابية، وقياس النتائج أو تصحيح الانحرافات، وكذلك تحديـد أدوات الرقابة وأساليبها المختلفة، وغير ذلك من القرارات الرقابية.

وقد أشار جاري(Gary,1998) إلى تصنيفات أخرى لأنواع القرارات هي:

1. قرار القائد Leader's decision: يتخذ القائد القرار ويوضح الأسباب للتابعين.
2. اقتراح القائد Leader's suggestion: يقترح القائد قراراً معيناً، ويطرحه علـى الجماعـة ولها حرية القبول أو الرفض أو التعديل.
3. التوفيق Reconciliation: تتولى جماعتان أو أكثر وضع مقترحات من أجل الحـصول على أجزاء منها أو بعضها، والأجزاء الأخرى من المجموعات الأخرى.
4. الإجماع Unanimity: وهنا توضع القرارات من قبل مجموعة، ثم يجـري نقـاش حـر حولها، مما يجعل الأعضاء يقبلون هذا القرار
5. حكم الأغلبية Majority Judgment: تقوم مجموعة أو فرد بوضع القرار ويجري قـرار حوله، ثم يصوت ويؤخذ الرأي بالقبول بالأغلبية.

6. الحكم الدستوري Constitutional Judgment: يوضع دستور للمؤسسة أو مجموعة من القوانين ويتم تبنيها في عملية اتخاذ القرارات وتكون مقبولة لأنها تحمي متخذ القرارات من الممارسات غير العادلة.

وأشار كذلك كلٌ من ابلنكر وراش(Oblinger&Rush,2004) إلى تــصنيفات أخــرى لأنواع القرارات هي:

1- القرارات الوسيطة Intermediary Decisions: وهــي القــرارات التــي تفــوض فيهــا المستويات الإدارية العليا عضواً معيناً لتنفيذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليــه، ولكنــه يــرى أن القرار في ظل ظروف معينة قد يعود بالضرر على الأفراد، ولذلك يتخذ قراراً في ظــل هــذه الظروف يتحمل هو نتائجه. ومما يذكر أن هذه القرارات تتطلب مهارة فائقــة فــي العلاقــات الإنسانية لما لها من طبيعة تنفيذية تظهر في سلوك الأفراد المتأثرين بها.

2- القرارات الاستئنافية Appellate Decisions: وهي القــرارات التــي يتخــذها الرؤســاء لتصحيح غموض تعليمات صادرة للمرؤوسين في ضوء المعلومات الجديدة التــي يستفــسرون عنها.

3- القرارات الابتكارية Creative Decisions: وتصدر عن الإداري المتمكن من نفسه ومن عمله، ويترتب عليها بالضرورة تغيير في الــسياسات. ويــرى علمــاء الإدارة أن القــرارات الابتكارية من أصعب القرارات التي تتخذ لأن تنفيذها يرتبط بإحــداث تغييــرات لــم يعتــدها المرؤوسون، الأمر الذي يؤدي إلى "جمود الرغبات النفسية" لديهم، وهذا الجمود يتمثل في ميلهم نحو التغيير مما يقتضي ابتكار أساليب معينة تساعد على تفهم المرؤوسين مقتضيات التغيير، لذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الابتكارية العوامل الإنسانية.

خطوات عملية اتخاذ القرار Steps of Decision Making Process :

يمثل عمل القائد أو المدير في أي مؤسسة مجموعة مستمرة من اتخاذ القرارات في شتى المجالات، والتي تغطي جوانب أنشطة العمل. واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها المدير أو القائد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة، تبدأ بتحديد المشكلة أو الهدف وينتهي باختيار القرار الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف. ولقد اختلفت الآراء حول تحديد خطوات اتخاذ القرار وعرض كل منها اتجاها يختلف ويتعارض أحيانا مع الاتجاه الآخر. فقد حددها سايمون(Simon,1962)بثلاث خطوات رئيسية هي:

1. البحث والاستطلاع : وهي عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات، بمعنى وجود مشكلة والحاجة إلى قرار.
2. التصميم :وهي عملية البحث عن بدائل لمواجهة هذه المواقف، بمعنى اكتشاف سبل العمل الممكنة.
3. الاختيار:وهي اختيار بديل من بين البدائل، بمعنى حل المشكلة وتحقيق الهدف.

أما ديل(Dill,1962) المشار إليه في (ياغي، ص106) فحددها بخمس خطوات هي:

1. تحديد الأهداف والأنشطة .
2. البحث عن أساليب عمل و بدائل مختلفة.
3. المفاضلة بين البدائل و اختيار واحد منها .
4. تنفيذ القرار .
5. تقييم نتائج تنفيذ القرار.

أما بون(Boen,1984) فحددها بست خطوات هي:

1. إدراك البيئة(الظروف المحيطة).

2. صياغة المشكلة.
3. تحديد الموارد المتاحة.
4. تطوير البدائل.
5. تقييم البدائل واختيار الإجراء المناسب.
6. تطبيق الحلول.

أما هانسون(Hanson, 1985) فحددها في ثمانية خطوات هي:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة إلى عناصر من خلال الحصول على المعلومات
3. دراسة المعلومات و البيانات و تحليلها.
4. وضع الحلول.
5. تطبيق المعايير التقويمية لكل بديل.
6. اختيار البديل الأمثل ضمن الإمكانات المتاحة للمؤسسة.
7. تطبيق البديل الأمثل.
8. متابعة القرار و تقييمه.

وفيما يلي تفصيل لمراحل عملية اتخاذ القرارات التي اتفق عليها أكثر مفكري وكتاب الإدارة، وتتمثل بالآتي:

1. تحديد المشكلة أو الهدف Identifying the Problem:

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً(Longenecker&Pringle,1984). وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي(السلطان،2000). وهذا يستوجب تحديد جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي بها، وتعريف المشكلة بدقة

وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل المؤسسة أو خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية(المشرقي،1997). ويتطلب ذلك من متخذ القرار الإجابة على عدة أسئلة منها: ما نوع المشكلة؟كيف نشأت هذه المشكلة أساساً؟ولماذا يراد حلها؟ ومتى يجب أن تحل هذه المشكلة؟ وما المشكلات المترتبة على عدم حلها؟ وما المشكلات التي تترتب على حلها؟(Skyttner1999).

2. جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة وتحليلها Data Collecting:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو الموقف محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال، يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة،ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ويختلف نوع البيانات والمعلومات اللازمة من مشكلة لأخرى، تبعاً لنوع المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومدى توفر الموارد المادية والبشرية لجمع تلك البيانات والمعلومات، ومصادر المعلومات المطلوبة، ثم يتم بعد ذلك تحليل البيانات والمعلومات تحليلاً دقيقاً. وتقارن الحقائق والأرقام؛ للخروج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده إلى القرارالرشيد(عياصرة وحجازين،2006).

ويتم تحليل البيانات والمعلومات من خلال: تجزئة المشكلة إلى عناصرها حيث هنالك القليل من المشكلات ما يتعذر إرجاعها لعنصر واحد، حتى أصبح من المألوف أن المشكلة تمثل حزمة من العناصر أو الاتجاهات أو الاعتبارات أو العوامل منها أساسية ومنها ثانوية. وبعدها لا بد من تفجير تلك العناصر عن طريق سلسلة من الأسئلة. ويبدأ تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر، إذ يبحث متخذ القرار وهو يقوم بعملية التحليل، عن طريق العلاقة بين تلك العناصر التي فجرها بتساؤلاته، يبحث عن العلاقة بين متغير تابع الذي هو النتيجة المطلوبة ومتغير مستقل

أو أكثر، بحيث يمكن التنبؤ بدقة بأثر التغيير في المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وإمكانيـــة التحكم في المتغير التابع عن طريق التأثير في المتغيرات المستقلة،ويبدأ متخذ القرار بـــافتراض عدة علاقات سببية ممكنة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متأكداً من كون هذه العلاقة ثابتة أو عرضية، وتشكل العلاقة السببية هذه مفتاح الحلول أو المقترحات(القريوتي وزويلف،1989).

3. تحديد البدائل المتاحة Identification of Alternatives:

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل(الحلول) الممكنـــة للمـــشكلة فـــي ضـــوء البيانـــات والمعلومات التي تم جمعها وتصنيفها وتحليلها في الخطوة السابقة، وكذلك في ضـــوء ظـــروف البيئة التي تحيط بالقرار، سواء الظروف الداخلية أم الظروف الخارجية. ويعني البـــديل وســـيلة الحل المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة المطروحة، أو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ فـــي الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل، حتى يتم اختيار واحد منهـــا فيصبح هو القرار الأخير. ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول بأنـــه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هناك خطأ في هذا البديل، ويجب أن يتـــصف البـــديل بقدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها، وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار، وأن وجود إحدى هاتين الـــصفتين دون الـــصفة الأخرى ينفي عنه صفة البديل(أيوب،1997).

ويتطلب نجاح هذه الخطوة أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن مـــن الحلـــول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار بديل ليس بالبديل الأنسب. والجدير بالـــذكر هنا على أن تحديد البدائل أمر ليس سهلاً، وذلك لأن القدرات الشخصية والذهنيـــة فـــي الخلـــق والابتكار والإبداع من جانب المدير متخذ القرار تلعب دوراً أساسياً في تكوين مجموعة البـــدائل المناسبة لحل المشكلة محل القرار(ياغي،1988) وهناك عدد من الأساليب التي يمكن أن تساعد

في تنمية ملكية الإبداع عند المدير متخذ القرار نذكر منهـــا: العــصف الــذهني، والمجموعـــات الاسمية، وأسلوب دلفي(المغربي،2005) وهذه الأساليب الجماعية تعتمد أسلوب المشاركة الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة، ويقوم أسلوب المشاركة على العناصـــر الآتيـــة: الحرية في طرح الأفكار، وتقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلـــك، وعـــدم نقـــد الأفكـــار المطروحة، والمزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها(الخشروم ومرسي،1998).

4. تقييم البدائل المتاحة Evaluation of Alternatives:

بعد أن تم في الخطوة السابقة تحديد البدائل وتصنيفها وترتيبها في مستويات، يتم في هذه الخطوة تحديد وزن أو تقييم كل بديل. ويقصد بالتقييم عملية المقارنة بين هذه البدائل على أساس مزايا وعيوب كل بديل بالمقارنة بالبدائل الأخرى(المغربي،2005). وتعتبر هذه المرحلـــة مـــن المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وســـهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يـــأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة(كنعان،2007).

وفي هذه المرحلة يجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقاً لمعايير محددة نذكر منها:

أ) إمكانية التطبيق: إمكانية تنفيذ البديل في إطار القيود التنظيمية المفروضة مثل: الوقت، والموازنات المالية، والتكنولوجيا والسياسات، وفي حال عدم استيفاء البدائل لهذا المعيار، فإنه يتم استبعادها.

ب) الجودة: قدرة البديل على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية، وبالتالي يتم استبعاد الحلـــول التي تقدم معالجة جزئية للمشكلة أو قد تكون موضع تساؤل.

ج) القبول: درجة استعداد كل من متخذي القرار والمتأثرين بتنفيذه على تأييـــد البـــديل المختـــار والمساهمة في تنفيذه.

د) التكاليف: يشير إلى كل من الموارد اللازمة للبديل، وكذلك الآثار الجانبية غير المرغوبـــة لـــنفس البديل.

هــ) الأخلاقيات: يشير هذا المعيار إلى مدى اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعيــة للمؤســسة والمعايير الأخلاقية للمديرين(مرسي،2006).

5. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة Selecting the Optimal Alternatives:

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، كمــا تعتبــر المرحلــة المميزة في عملية اتخاذ القرارات. فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد المدير متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البديل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة. وقــد يواجــه متخذ القرار في هذه المرحلة ببعض الصعوبات التي لا بد من التغلب عليهــا لاختيــار البــديل المناسب، ومن هذه الصعوبات: قد تتساوى المزايا المتوقعة من تنفيذ بديلين أو أكثــر. أو قــد لا يساهم أي بديل من البدائل الموجودة بشكل واضح في تحقيق الأهداف. وقد يفشل متخذ القــرار فــي اختيــار أي بــديل مــن البــدائل المتاحــة، لأن جميعهــا لا تحقــق النتــائج المطلوبــة. أو أن جميــع البــدائل المتاحــة لا تــسهم بــشكل واضــح فــي تحقيــق الأهداف(Gillgan,Neale,Murray,1983). ورغم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عنــد اختيار البديل المناسب، إلا أن هناك عدة معايير يمكن استخدامها في مجال اختيار الحل المناسب من بين الحلول البديلة و أهم هذه المعايير، هي:

أ- الموازنة بين درجة المخاطرة المحتملة(أي عدم تحقيق المنفعة المطلوبة) نتيجة تنفيذ البــديل، والمزايا المتوقع الحصول عليها من هذا التنفيذ، أي قياس الفوائد المتوقعة بالنسبة للمخاطر حتــى يتم اختيار أنسب البدائل.

ب- اختيار البديل الذي يضمن كفاية استغلال عناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحــة بأقــل الجهود الممكنة.

ج- اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحّــاً وعــاجلاً، أمــا في المشكلات غير الملحة فيفضل التأخر فيها والتروي في اتخاذ القرار.

د- اختيار البديل الذي يتفق مع وجود الإمكانات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتظهر أهمية الموارد البشرية بشكل خاص عندما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

هـ- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المؤسسة وسياستها وفلسفتها، ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير في النفقات والوقت والارتفاع بجودة الأداء، وتأمين بيئة العمل المريحة و العلاقات الإنسانية الناجحة(أيوب، 1997).

و- مدى ملاءمة البديل مع العوامل البيئة الخارجية للمؤسسة(العادات، والتقاليد، والقيم،...) وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

ز- مدى النقص في المعلومات التي بني عليها البديل(الحل)، ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة(ياغي، 1988). لذا فإن اختيار البديل المناسب، يجب أن يكون بديلاً قابلاً للتطبيق ومفهوماً للعاملين في المؤسسة حتى يسهل تنفيذه ويحقق الأهداف المرجوة.

6. تنفيذ القرار ومتابعته Implementation & Follow- up:

بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل المناسب، يتم وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل متخذ القرار أو الإدارة، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل، ووسائل الاتصال اللازمة بين المنفذين وبين الإدارة، وكما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار، ويناقشهم فيه، ويستقبل أسئلتهم واستفساراتهم حوله، لينقل القرار بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ الفعلي(عليان،2007).

وبعد وضع القرار موضع التنفيذ لابد للجهة التي اتخذته من متابعة تنفيذه للتأكد من سلامة القرار والتعرف على مستويات الإنجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها.

إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تسهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها، وهذا يسهم في التقييم المستمر للقرار ومراحل تنفيذه المختلفة في الوقت المناسب، بهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه. وتعد عملية التقييم والمتابعة المستمرة على درجة من الأهمية، خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القرار، أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان(عليان،2007).

وتتم عملية المتابعة والتقييم إما عن طريق المنفذين أو الأبحاث والدراسات أو عن طريق تقارير الأداء، وتتم هذه العملية بفعالية بإتباع الخطوات الآتية: تحديد النتائج المتوقعة من القرار(وضع خطة التنفيذ). ومن ثم مقارنة النتائج مع الخطة الموضوعة. وأخيراً إجراء التعديلات على أساس الفرق بينهما(Gillgan,Neale,Murray,1983). ومن أهم الوسائل المستخدمة في عملية التنفيذ والمتابعة للتقييم ما يسمى بالتغذية الراجعة وهي عبارة عن"معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة". والتي تسمح بنقل المعلومات من مستويات تنفيذ القرار إلى المستويات التي اتخذته للاستفادة منها في التأكد من سلامة التنفيذ، والوقوف على الانحرافات عن الخطة الموضوعة، والسعي لعلاجها مبكراً، أو تعديل القرار أو حتى إلغائه في حالة الضرورة أو إبقائه مع اتخاذ التدابير اللازمة لذلك. وتتوقف فاعلية القرار على فاعلية الاتصالات في المؤسسة في نقل القرار من متخذيه إلى منفذيه في المستويات الأدنى ومن ثم نقل ما يدور وينفذ في تلك المستويات إلى الإدارة العليا(Boone & Kurtz,1992).

خصائص عملية اتخاذ القرار Properties of Decision Making Process:

إن الخصائص المميزة لهذه العملية تتمثل فيما يلي:

أ- التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وذلك نظراً لكون هذه العملية تتــأثر بعوامــل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وكل المساهمين في اتخاذ القــرار أو المتأثرين به. كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار، سواء كانــت هــذه العوامل داخلية أو خارجية(Anderson, J. 2000; Messik&Bazerman,1996).

ب- الامتداد في الماضي والمستقبل: إن القرار الإداري أو الأكاديمي لا يتخــذ بمعــزل عــن بقيــة القرارات التي سبق اتخاذها بل هو امتداد واستمرار لها كما تمتد عملية اتخاذ القرارات فــي المستقبل ممن حيث كون آثار القرار تمتد إلى المستقبل(Wally&Baum1998).

ج- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها وأوضاعها يتطلب ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الــرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولا سيما أن كثيراً من القرارات الإدارية والأكاديمية لها أبعاد متعددة تنظيميــة، وإنــسانية، وبيئيــة، وقانونية، واقتصادية، ...الخ(شهاب،1995).

هـــ- العمومية والشمول: إن أسس اتخاذ القرارات هي عامة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أم الخدمات، وسواء كانت هذه المؤسسات تجاريــة، أم صــناعية، أم خدمية، كما أنها تتصف بالشمولية من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر فــي جميــع مــن يــشغلون المناصــب الإداريــة علــى اخــتلاف مــستوياتها العليــا والوســطى والإشرافية(Basi,1998).

و- التعقيد والصعوبة: وتكون على مستوى النشاطات التي تقتضيها مراحل عملية اتخاذ القرارات نظراً للقدرات والمهارات اللازمة لإنجازها(Simon,1962).

ز- الاعتماد على الحقائق العلمية: تعتمد هذه العملية على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار لحلها، وبدون الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة لا يمكن الوصـــول إلى قرار سليم(Wally&Baum1998;Basi,1998).

أهم مقومات القرار الفعال Significant Components of Effective Decision:

الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد – حين الاختيار بين البدائل المتاحة- على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، أي أن الهدف من اختيار البـــديل الأفضل هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد(كنعان،2002). ولكـــي يتحلـــل القرار في شكل عمل ولا يكون مجرد قرار على الورق، أي أن يكون قراراً فعالاً، فإنه ينبغـــي مراعاة الآتي(كنعان،2002؛ شهاب،1995؛ أحمد،2003؛ القاضي،2006):

1. الالتزام بالأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار، إن استخدام الأسلوب العلمي فـــي اتخـــاذ القرار يعنى جودة المناخ التنظيمي القائم، فاللجوء إلى جمع البيانات والمعلومات و التأكد من سلامتها ودقتها وإتباع الأسلوب العلمي في توضيح الأهداف وتحديد المشكلة وتشخيـــصها بشكل دقيق والتركيز على المشكلة نفسها لا علـــى أعراضـــها والإلمـــام بكـــل تفاصـــيلها الدقيقة،ووضع البدائل وتقييمها واختيار أفضلها، ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع ومتابعتها وتقويمها أمر في غاية الأهمية لاتخاذ القرار الفعال.
2. القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ضوء نظرة شاملة إلى المؤســـسة ومحيطهـــا، ولـــيس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية. وهذا يتطلب من القائد أن يوازن بـــين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحـــة أمام القائد يجب أن يمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليهـــا. وهـــذا مـــا عنـــاه دركر(Drucker) الوارد في كنعان(2002) عندما قال: إن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة وليس على أساس مخاطرة طائشة.

3. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار: يفضل الكثيرون القرار الذي تشارك الجماعة في اتخاذه لأنه يسمح بالمناقشة ويمنح هؤلاء الذين سيتأثرون به فرصة المشاركة في صياغته، كما أن المشاركة تساعد على توليد الأفكار العديدة وتساعد أيضاً في تقوية نوعية القرار المتخذ حيث أن تبادل الآراء وتنشيط التفكير يقودان إلى تمثيل أكثر كمالاً وفهم أعمق مما هو متاح لمتخذ القرار الفرد. ويتفق كثير من رجال الإدارة والفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في مهامهم، ذلك لضمان وضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل أن تتخذ القرارات، إذ أن إشراك المرؤوسين في علمية اتخاذ القرارات يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية القيادة الإدارية والأكاديمية.
4. الفهم الكامل لطبيعة النفس البشرية: إن محاولة تحفيز السلوك الإيجابي عند الأفراد أو تعديل سلوكياتهم السلبية يجب أن تنبع من الفهم الواعي والكامل لطبيعة النفس البشرية، أي الاعتراف بوجود دوافع وحاجات وطموحات للأفراد يجب أن تشبع.
5. إيجاد بيئة عمل مناسبة: هناك مجموعة من العناصر المادية والمعنوية تشكل مناخاً تنظيمياً جيداً، ولعل أهم هذه العناصر هو وضوح أهداف العمل، وتوضيح المهام والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، وتوفير قنوات اتصال فاعلة، وتوفير نظام للدعم المادي والمعنوي والمعلوماتي والإنساني للأفراد، وتوفير عناصر الأمن والاستقرار النفسي داخل المؤسسة، وتوفير الإمكانات المادية والتكنولوجية، تشجع الإبداع والابتكار والمبادرة، ولعل القيادة التشاورية هي التي تستطيع إرساء قواعد الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء المؤسسة، وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم ووضع نظام واضح للحوافز واللجوء إلى العدل والإنصاف والموضوعية في المعاملة.

أساليب اتخاذ القرارات Decision Making Techniques:

كثيراً ما دارت النقاشات حول طبيعة الإدارة، هل هي علم أم فن؟ علم له أصول وقواعد ويعتمد على الأساليب العلمية في تحقيق الأهداف، أم فن يعتمد على خبرة الفرد وموهبته وقدرته على الإبداع في الوصول إلى الأهداف، ويعزز هذا الاتجاه النجاح الذي حققته الإدارات القديمة قبل وجود علم خاص بالإدارة، وتبعاً لذلك هناك أساليب لاتخاذ القرارات تعتمد علـــى الحـــدس والتخمين والخبرة السابقة، ويعكسها المدخل الذي يرجح الجانب الفني للإدارة، كمـــا أن هنـــاك أساليب علمية تقوم على إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكسه المدخل الـــذي يرجح الجانب العلمي للإدارة، أما إذا لم تكن القرارات قائمة على أساس من الحقائق فهـــي فـــن يختلف أمره وفقاً لاختلاف مواهب الذين يصدرونها، أما إذا كانت معتمدة على الحقائق فهي علم له أصوله وقواعده ولما كانت موهبة القيادة صفة لا بد من توفرها عند من يصدر القـــرارات، يمكن القول أن اتخاذ القرارات فن مؤسس على علم(عساف،1988). وتقـــسم أســـاليب اتخـــاذ القرارات من حيث الأساس الذي ترتكز عليه إلى أساليب تقليدية Traditional Techniques وأساليب معاصرة، وسوف نتناول هذه الأساليب فيمايلي:

أ) الأساليب النظرية(التقليدية) لاتخاذ القرارات Traditional Techniques:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تعتمد على الحدس والتخمين الشخصي لمتخذ القـــرار وخبرته وتجاربه السابقة في تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل والمفاضلة بينها لاختيار أفـــضلها وسنعرض فيما يلي أهم الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات، والتي كشفت عنها دراسات و أبحاث كتاب الإدارة وهي:

1- أسلوب الخبرة Expert Techniques:

ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية، ويقوم فكر هذه المدرسة على تفهـــم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة، أي بعض المواقف التـــي واجههـــا

المديرون في الماضي، والقرارات التي اتخذت لمواجهتها(Kirby,1970). وتتمثل الخبرة في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها القائد أو المدير، والمواقف التي واجهها في الماضي، فالقائد أو المدير لم يصل إلى مركزه إلا بعد اكتساب خبرة مارس من خلالها اتخاذ القرار واستفاد دروساً يستعين بمعطياتها لمواجهة المستقبل إذا تكررت فيه ذات المواقف. وتزداد القرارات ثباتاً إذا دعمت بمشاركة العاملين في المؤسسة واستشفت آراءهم وأخذ بها. ولا تقتصر الخبرة المقصودة على خبرة متخذ القرار بمفرده، لكنها تمتد لتشمل خبرات مستشاريه ومعاونيه ومرؤوسيه، ومن يتصل بهم أو يمسهم القرار، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في حالات مماثلة(شريف وآخرون،1989). وبذلك تعد التجارب والخبرات مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات لمواجهة مواقف متشابهة.

2- أسلوب المحاولة والخطأ(إجراء التجارب)Trial & Error Techniques:

عندما يتعرض المدير أو القائد لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، أو طريقة يستطيع من خلالها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة، فهو يلجأ هنا للتجربة باتخاذ القرار، فإذا لم ينجح هذا القرار، فإنه يعود مرة أخرى لدراسة المشكلة واتخاذ قرار آخر بشأنها(الهواري،1997). ويعني هذا محاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى القرار السليم(القاضي،2006). ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات عليه بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية، وبذلك يمكن هذا الأسلوب متخذ القرار أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلافي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً(كنعان،2007).

3- أسلوب البديهة أو الحكم الشخصي Intuition or Rule of Thumb Techniques:

يقوم هذا الأسلوب على استخدام البديهة والتقدير الشخصي في إدراك وتحديد المشكلة والعوامل المؤثرة فيها وتحليلها وجمع المعلومات والبيانات للوصول إلى القرار المناسب، أي يعتمد

على الأحاسيس الداخلية لمتخذ القرار ومواهبه ومهاراته وقدراته العقلية بحيث تلعب شخصية متخذ القرار دوراً مهماً وحيوياً في عملية اتخاذ القرارات، كما أنه يتأثر بمعرفته السابقة وتجاربه وثقافته وبيئته الاجتماعية، وهذا الأسلوب يستخدم للتعامل مع المشكلات التي تعتمد على الحدس فقط، أي يتعمد على أسس شخصية غير موضوعية(Terry&Franklin,1994). وهذا الأسلوب في اتخاذ القرار غير علمي قياساً بالأساليب الكمية، إلا أنه يمكن أن يكون مجدياً في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدوداً، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض القادة أو المديرين، كالقدرة على التصور والمبادأة والابتكار وتحمل المسؤولية الناتجة عن قراره(كنعان،2007).

4- أسلوب أخذ الآراء من المرؤوسين Taking Employees view Techniques:

يعتمد بعض القادة أو المديرين في اتخاذ قراراتهم على آراء العاملين معهم وتحليل دقيق للموقف الذي يجابهه، ومن هذا المنطلق فإن المدير قد يقوم بعرض قراره المبدئي على زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم إزاء قراره أو تعديله، أو حتى صرف النظر عنه. وحتى يتم الوصول إلى القرار الأنسب فإن العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والإحصائيات لترجيح المناسب منها، والذي يمكن الاستعانة به والاستناد عليه في اتخاذ القرار الصائب الذي يستند على معطيات عملية مدروسة(علاقي،1996).

5- أسلوب التقليد(المحاكاة) Imitation Technique:

قد يلجأ المدير أو القائد إلى اتخاذ قراراته بناء على تقليده لطرق اتبعها مديرون أو قادة آخرون في اتخاذ قراراتهم إزاء مشكلات شبيهة. ولكن هناك مخاطر من استخدام هذا الأسلوب وذلك بسبب اختلاف ظروف وخصائص المنظمات فيما يناسب مؤسسة قد لا يناسب الأخرى حتى ولو كانتا تعملان في نفس النشاط(الحريري،2007).

6- الهروب من المشكلة Escape from Problem:

عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة، قد يلجأ المدير إلى الحلول السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، ويترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة للتفاقم، أو ربما يقوم بتأجيل القرار أو إلقاء مسؤولية اتخاذه على الآخرين خوفاً من الفشل أو تهرباً من المسؤولية، وهذا النوع من المديرين أو القادة يحتاج إلى أن يتجه نحو المعالجة الجذرية للأمور ودعم النظرة البعيدة المدى من خلال عملية التوجيه التي تساعد العاملين في المؤسسة على الشعور بالرؤية المشتركة(هلال،2003).

ب) الأساليب المعاصرة لاتخاذ القرارات Decision Making Contemporary Techniques:

مع تطور حجم المؤسسات وازدياد المشكلات التي تواجهها وتعقدها، وكذلك تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وازدياد عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، لم تعد الأساليب التقليدية كافية لحل تلك المشكلات واتخاذ القرارات، فكان لا بد من الاستعانة بأساليب معاصرة تساعد متخذي القرارات على التلاؤم مع الظروف الجديدة، إذ تسهم هذه الأساليب في تحديد المشكلة بشكل علمي وتحليلها ومعرفة أبعادها وتحليل وتقييم البدائل المطروحة وترتيبها ومن ثم اختيار البديل المناسب ومتابعة تنفيذه. وتقسم هذه الأساليب إلى نوعين أساسين هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب الكمي(ناجي،2005)، وذلك على النحو الآتي:

الأسلوب الوصفي(النوعي) Descriptive Technique(Qualitative) :

يقوم هذا الأسلوب على عدد من الخطوات التي تعتمد على الدراسة والتحليل المنظم والمقارنة والاستنتاج السليم وصولاً إلى القرار المناسب(الشرقاوي،1992). وهذا يبنى على أساس وصف الحقائق والعلاقة بين العوامل والمتغيرات لمشكلة معينة. حيث يدرس صفات كل عامل، مميزاته عيوبه ويقارن النتائج للطرق المستخدمة لمعرفة القرار النهائي(علي والساعد،2001). ولتحقيق ذلك لا بد من اتخاذ القرارات بطريقة فعالة، وهذا يستدعي الابتعاد

عن التقليد والمحاكاة والتجربة، أو الاعتماد على الخبرة السابقة إلا بغرض الاسترشاد. والتقيد بمنهج علمي موضوعي يتضمن خطوات محددة تبدأ بتحديد المشكلة أو الهدف، وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة أو الموقف وتحليلها، ثم تحديد البدائل الممكنة وتقييمها لاختيار أنسبها، ومن ثم متابعة تنفيذ القرار للتعرف على نواحي الضعف والقصور في القرار والعمل على تعديلها، كما أنه لا بد من مراعاة أهمية الوقت وعدم هدره في عمليات التحليل والمقارنة والاختيار، وذلك لاتخاذ القرار في الوقت المناسب(أيوب،1997). ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار نذكر منها طريقة التصنيف أو الأولويات وطريقة تحليل تشكل الحالة.

1- طريقة التصنيف أو الأولويات Rating or Priority Method:

يمكن استخدام هذه الطريقة كأداة بسيطة فعالة لاتخاذ القرار ترتب فيها بدائل الحل المطروحة لمشكلة معينة تبعاً لمعايير معينة تحدد قيمة البديل بالنسبة لمتخذ القرار. وبعد أن يتم ترتيب البدائل يمكن أن تستخدم هذه الطريقة مرات عديدة لتحديد الاختيار على أن تظهر في الحل بدائل جديدة أو تحدث تغييرات معينة تتطلب إعادة تقويم الأولويات أو الترتيب(أيوب،1997). فقد يعمد عميد كلية الهندسة إلى توفير أماكن لتدريب طلبة كلية الهندسة، ويضطر كل مرة أن يعيد هذا الأمر بأن يتخذ قراراً يحدد أماكن جديدة سيتعامل معها لمساعدة الطلبة، حيث يمثل كل مصنع أو شركة بالنسبة لمتخذ القرار أحد البدائل الذي يمكن أن يساعده في تدريب الطلبة. ولتسهيل عملية الاختيار وتوفير الوقت والجهد الذي يصرف في تقويم كل مكان للتدريب (أي كل بديل) في كل مرة يضطر فيها العميد لإعادة طلب توفير فرصة تدريب للطلبة، يتم ترتيب أماكن التدريب حسب تقديرات معينة تبدأ بالممتاز مثلاً وتنتهي بالسيئ هذه التقديرات قد تكون مدة التدريب المسموح بها ونوعيتها ووقت التدريب وغيرها من التقديرات. وعند تحديد أماكن التدريب لطلبة كلية الهندسة يبدأ عميد الكلية بمشاركة أعضاء مجلس الكلية بقائمة التصنيف من الأعلى ويختار المؤسسات التي يمكن أن تدرب الطلبة بشكل

أفضل ولا ينتقل إلى آخر القائمة إلا إذا كان المكان(البديل) المفضل لا يستطيع تأمين طلب التدريب كلياً أو جزئياً.

2- طريقة تحليل تشكل الحالة Morphological Analysis Method:

يعتمد هذا الأسلوب على اكتشاف الأشكال الأساسية للعلاقات الموجودة بين الأفكار. ويتم هذا عن طريق ترتيب الأفكار المطروحة عند مواجهة مشكلة أو حالة ما في مخطط يسمى المخطط التشكلي Morphological Chart، يتألف هذا المخطط من عدة أعمدة يعطي لكل عمود منها تسمية تتعلق بأحد خصائص المشكلة موضوع البحث. وتمثل الخاصية صفة الظروف المحيطة بالمشكلة، ثم يوضع تحت كل خاصية مجموعة كاملة من القيم المحتملة لهذه الخاصية تختلف باختلاف ظروف تطبيقها. ويسمح هذا الترتيب بتحديد عدد كبير من العلاقات التي تتشكل نتيجة جمع قيم كل خاصية مع الخصائص الأخرى في المخطط، فإذا كان المخطط يحوي (4) خصائص للمشكلة ويندرج تحت كل خاصية (8) قيم محتملة فإن عدد العلاقات التي تتشكل بين تلك الخصائص والقيم المتوقعة لها تعادل 8×8×8×8= 4096 علاقة مختلفة(Braverman,Jerome D,1980).

وبما أن الأفكار الجديدة تتولد نتيجة مناقشة أفكار الآخرين وتجميعها، فإن هذه الطريقة تؤكد أن جمع الأفكار بطريقة منظمة سوف يزيد من قدرة متخذ القرار على التبصر بعمق في المشكلة وتحديد أبعادها بحيث تصبح أكثر وضوحاً بالنسبة له وتعطيه فهماً كاملاً لظروف القرار، وتدعى هذه العملية بتركيب الأفكار Synthesis. وقد يكون من الصعب القيام بعملية تحليل المشكلة عند وضع هذا المخطط خاصة عندما تكون الخصائص الموجودة فيه والقيم الخاصة بها عديدة وبالتالي يصبح عدد العلاقات المتشكلة كثيرة جداً. وفي هذه الحالة يتم تحديد خاصية واحدة أو اثنتين من أهم خصائص المشكلة وتلغى الخصائص الأقل أهمية بحيث تصبح عملية التحليل ممكنة(أيوب،1997). ويعد هذا الأسلوب الذي يقوم على تحديد خصائص المشكلة ثم ترتيبها تبعاً لأولويات أو تقديرات معينة طريقة عامة بالنسبة لمعظم حالات اتخاذ القرار.

الأسلوب الكمي Quantitative Technique:

ويتضمن استخدام مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية أو الأكاديمية، وتساعد القائد أو المدير في اتخاذ قرارات أكثر رشداً وعقلانية، دون أن يكون للأهواء الشخصية والمصالح الذاتية أي تأثير على القرار المتخذ. ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من الشروط: مشكلات روتينية ذات تعريف محدد. وفريق متعدد المعارف يقوم بتطبيق هذه الأساليب. واهتمام الإدارة العليا ورعايتها(Barry & Ralph,1992). ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة مايلي:

1- بحوث العمليات Operations Research:

وتعني بحوث العمليات عند ميلر وستار(Miller&Starr,1969) "تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج". وتهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجها المؤسسة، بقصد تحقيق الهدف المطلوب. والأسلوب العلمي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة، وأن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار(الشريف وآخرون، 1989). وبحوث العمليات مثل العلوم الأخرى لها منهجها العلمي ويتكون المنهاج العلمي من خمس خطوات(العجمي،2008):

أ- تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.

ب- اختيار النموذج الرياضي: في هذه الخطوة يقوم الباحث بتشكيل النموذج الذي يمثل الوضع تماماً، ويمكنه عن طريق هذا النموذج أن يفحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.

ت- الحصول على الحل للمشكلة: يستطيع الباحث استخدام النموذج للوصول إلى الحل المطلوب عن طريق تحديد العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها علـــى النتيجـــة، ومـــن الطبيعي أن يكون النموذج مبسطاً فلا يستطيع إدخال جميع المتغيرات ضمن النمـــوذج بـــل يقتصر على المتغيرات المهمة.

ث- يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل، ويحدد نقاط الـــضعف الموجـــودة والناتجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.

ج- استخدام النموذج: في هذه الحالة يجري تعميم استخدام النموذج ويجـــب أن يوضـــح لمـــن يستخدمه نقاط القوة والضعف في هذا النموذج.

وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المدير أو القائد من اتخاذ القرار على وجه أفضل حيث أنها: تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تـــداخلها وأهمية كل منها. وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد من الاعتبارات. وتحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة وتناقش كل منها من حيـــث التكلفـــة والعائد، ومدى المخاطرة فيها. وتمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول، واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الثقة. وتكسب كذلك القدرة على تبين النتائج، والتغير في روتين النظام أو في المحيط الذي تقوم فيه بأعمالها(كنعان،2007). هذا وتعد البرمجة الخطية وشجرة القرارات من أهم وأكثر النماذج استخداما في بحوث العمليات.

2- البرمجة الخطية Linear Programming:

تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب(تكنيك) رياضي يعتمد لمعالجة المـــشاكل الإداريـــة للمساعدة في اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تحقيق أقصى مستوى من الفوائـــد أو الوصـــول بالتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن(Barry & Ralph 1992). كما عرفت المنظمة العربية للعلوم الإدارية البرمجة الخطية بأنها طريقة رياضية لتخصيص الموارد النادرة أو المحدودة من أجـــل تحقيق هدف معين، حيث يكون من المستطاع التعبير عن الهدف والقيود التي تحد مـــن القـــدرة

على تحقيقه في صورة معادلة أو متباينات خطية ويعتبر أسلوب البرمجة الخطيــة مــن أســاليب التحليل الاقتصادي المهمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، ويوفر المــوارد الاقتــصادية المتاحة ويضعها في أفضل استخدام لها على ضوء الهدف المرغوب تحقيقــه(الموســوي،1996). ولمعالجة المشكلة التربوية يمر هذا الأسلوب بخمسة مراحل هي(العجمي،2008):

أ- تحديد الأنشطة: حيث يتم تحليل المسألة، وحصر أنشطتها، ومعرفة ما ينفذ من هذه الأنشطة، ليتم بعد ذلك اختيار وحدة لقياس مستوى كفاءة كل نشاط.

ب- تحديد الموارد: باعتبار تحديد المدخلات والمخرجات لكل نشاط يكون قد حددت كل الموارد التي سوف تستعمل في حل المسألة المطروحة.

ج- حساب معدلات المدخل المنتج: وذلك عن طريق تحديــد كميــة المــدخلات والمخرجــات المطلوبة لكل وحدة من وحدات النشاط، وعندما تكون الموارد محدودة يبحث عــن طريقــة استعمال كمية لكل مورد ضمن النموذج، وتوزع هذه الكميات على الأنشطة المختلفة.

د- تحديد الشروط الخارجية:وذلك للتحقق من أي الموارد سوف يدخل في النمــاذج وأيهــا يكــون خارجه.

هـ- الصياغة الرياضية للنموذج: ويتم صياغة النموذج الخطي رياضياً باستخدام معادلة الخــط المستقيم: ص = م س + ج ، حيث م: معامل انحدار ص على س ، ج مقدار ثابت.

ومن الأمثلة على استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في الجامعــة، انــه يمكــن استخدام أسلوب البرمجة الخطية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الطلب علــى أعــضاء هيئــة التدريس وعلاقته بقبول الطلبة بأنواع التعليم المختلفة في الجامعة،وكذلك الاختيار الأمثل بــين التعليم النظري والمهني في الجامعات، شريطة أن يضع متخذ القرار فــي اعتبــاره اعتبــارات أهمها: أن تطبيق أسلوب البرمجة الخطية لاتخاذ القرارات لا يعد بديلا عن عملية اتخاذ القرارات ذاتها، بل هو أداة مساعدة في تلك العملية، وأن المدير مازال مسؤولاً في نهاية الأمر عن اتخــاذ القرار وما نتائج هذا الأسلوب سوى محاولة لبيان البدائل المختلفة أمام متخذ القرار، لمــساعدته

في اختيار البديل. وأن اتخاذ القرار بناء على تطبيق هذا الأسلوب لا يعني بالضرورة أنه قـرار غير قابل للتعديل، بـل إن تغيـر الظـروف قـد يـستدعي إدخـال تغييـرات علـى البـديل المختار (العجمي،2008).

3- شجرة القرارات Decision Tree:

شجرة القرارات تمثيل بياني يظهر سهولة تركيب عملية اتخاذ القرار، وما تحويه مـن بدائل وحالات الطبيعة والنتائج المترتبة عنها. وتفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن متخذ القرار من فهم وتقييم البدائل المختلفة، وذلـك فـي حالة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يوثر نـاتج احـد القـرارات علـى القـرارات التاليـة له(الصيرفي،2007). وتتكون شجرة القرارات عادة من العناصر التالية والتي تشكل الهيكل العام لها(Gordon&Perssoman,1990) من الآتي:

1. العقد ويوجد منها نوعان هما:

- عقد الأداء أو التصرف وتمثل على الشجرة بمربع □ يعبر عن المواقع التي يتم فيها اتخـاذ القرار، ويتعين على متخذ القرار عند هذه العقد اتخاذ قرار لاختيار أحد الفروع(الاسـتراتيجيات والبدائل) التي تنبثق من تلك العقـد. أي أن وجـود مربـع يعنـي ضـرورة اختيـار إحـدى الاستراتيجيات(الفروع) المتاحة والمنبعثة من هذه النقطة(قرار) والاستغناء عن الفروع الأخرى.

- عقد المصادفة أو الاحتمال وتمثل على الشجرة بدائرة O تعبر عن الأحداث المختلفة(حالات الطبيعة) التي يمكن أن تواجه الإستراتيجية التي يتم اختيارها عند نقطة القرار، أي هـي نقـاط اتصال حالات الطبيعة(احتمال).

2. الفروع أو الشعب: تستخدم الفروع لتعبر عن القرارات المتخذة أو عن وجود حالات الطبيعـة وهي تنشأ من العقد المختلفة وتصلها ببعضها، ويوجد ثلاثة أنواع منها وهي التالية:

- فروع الأداء: وهي تنشأ من عقد الأداء وتمثل على الشجرة بخطين متوازيين ⟵ ⟵

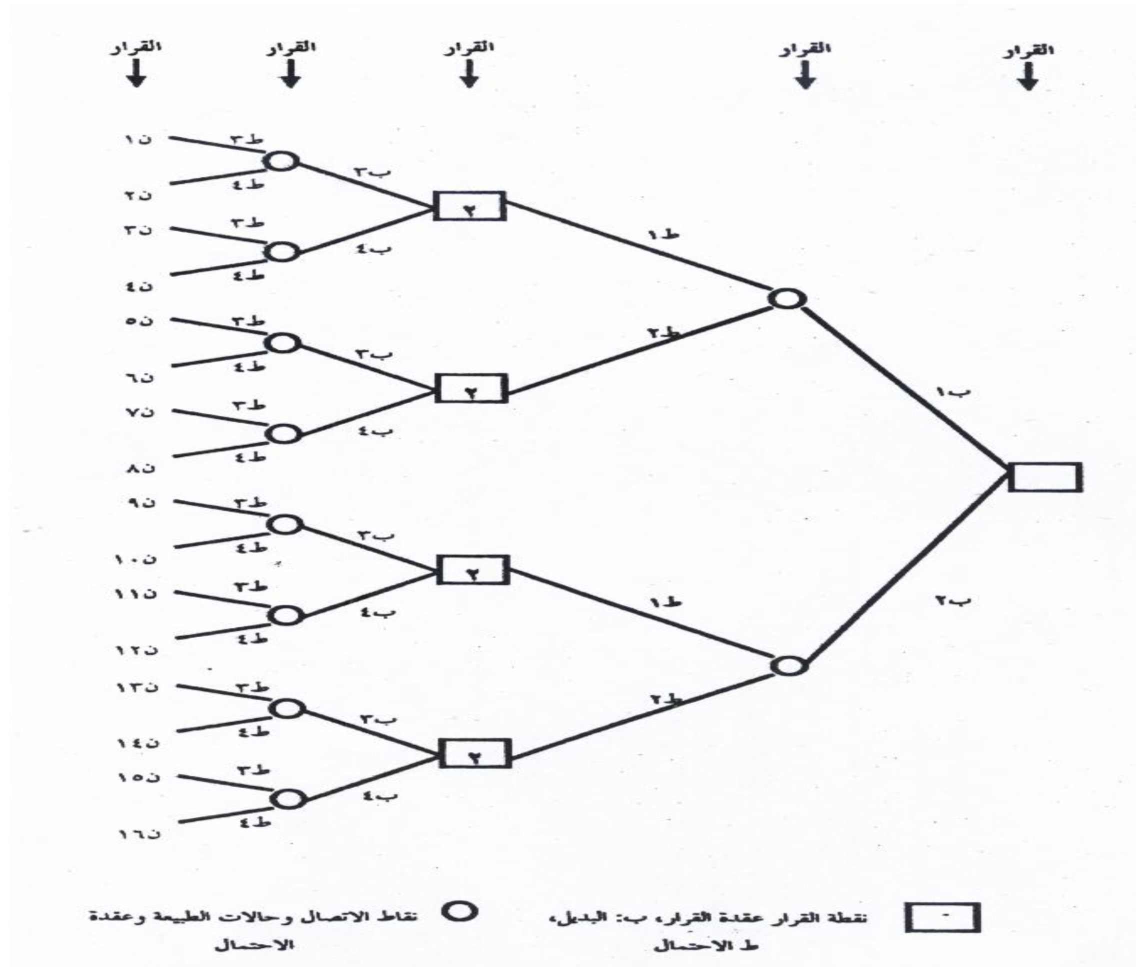
- فروع المصادفة: وهي تنشأ من عقد المصادفة وتمثل بخط واحد ——

- فروع عقد النهاية: وهي الفرع الذي لا يتبع بعقدة.

3. العوائد أو الناتج: وهي نتائج القرار التي تتحقق من إستراتيجية معينة فـي ظـل الأحـداث المختلفة وتوضح في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من حالات الطبيعـة،والنتائج أمـا أن تكون موجبة(مثل الأرباح والإيرادات) أو سالبة(مثل النفقات والتكاليف)، ويمكـن أن تـرتبط بفرع الأداء أو فرع المصادفة(نهاية الفروع). والشكل التالي يبين الهيكـل العـام لـشجرة القرارات :

الشكل(1)

شجرة القرارات



المصدر: الصريفي، محمد(2007)، القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي

وأسلوب شجرة القرارات- كغيره من الأساليب العلمية- يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح. إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو المواقف المعقدة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الآلي للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة(كنعان،2007). وميزة هذا الأسلوب أنه ينظر على النتائج المباشرة وغير المباشرة وردود الفعل بعين الاعتبار مع تأثير كل منها على الأخرى بأسلوب علمي مقنع يستند على حقائق ثابتة تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح(نورالدين،1992). وتمر عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية بتطبيق هذا الأسلوب بالمراحل الآتية(العجمي،2008):

أ- بناء شجرة القرار: يبدأ متخذ القرار إجراءاته حسب النموذج المقترح بعملية بناء أولية لشجرة القرار؛ حيث يؤسس الممر الرئيس الموصل إلى تفرغ الاختيار بين المبدئيين وهما: تنفيذ البرنامج، وعدم تنفيذ البرنامج. وفي حالة عدم التنفيذ يكون القرار السريع هو عدم قبول البرنامج لأسباب معينة، إما في حالة التنفيذ فإن ممر القرار يؤدي إلى ثلاث احتمالات هي: برنامج خاسر، أو برنامج مقبول، أو برنامج ممتاز.

ب- استمرار نمو شجرة القرار: يقدر الخبراء التربويون في هذه المرحلة كلفة إضافية وهي كلفة الدراسات الاستطلاعية التي تضيف معلومات جديدة يعتمد عليها في اتخاذ القرار السليم، وبعد تقدير هذه الكلفة ينفق جزء منها لإجراءات قبلية وأخرى بعدية لتقدير احتمالات نجاح البرنامج المقترح ومدى فاعليته.

ج- مواصلة شجرة القرار نموها حيث: يظهر فرع جديد يمثل مسار إجراء الدراسة الاستطلاعية ذات الكلفة المقدرة من قبل الخبراء والتي يتبعها بروز ثلاث نتائج: السيئة، المقبولة، الممتازة.

د- يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة فكرة اختيار تنفيذ أو عدم تنفيذ البرنامج، وذلــك بنــاءاً على نتائج الدراسة الاستطلاعية ولكل اختيار ثلاث حالات محتملة، وفي النهاية تأخذ شجرة القرار البنية النهائية لها.

4- نظرية الاحتمالات Probability Theory:

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة فــي ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق من استخدام بديل معين(إبراهيم،1998). وهناك أساليب أخرى يمكن اســتخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات منها: الاحتمال الشخصي الذي تتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ ا لقرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها الخبرة السابقة لمتخذ القرار، وتجربته وممارسته العملية،ومستوى تطلعاته وآمالــه وأهدافه. وهناك الاحتمال الموضوعي الذي يتحدد عن طريق إجراء التجربة(قد تكون معمليــة أو ميدانية)، وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة. وهنــاك أيــضاً الاحتمــال التكراري وفيه يتم حساب الاحتمال على أســاس أنــه معــدل تكــرار الحــدث فــي الأجــل الطويل(نجار،1996).

5- نظرية المباريات Game Theory:

نظرية المباريات هي عبارة عن تكنيك يستخدم عند الرغبة في اتخاذ القــرارات التــي تتطلب أخذ استراتيجيات الأطراف الأخرى ذوي المصالح المتعارضة في الاعتبار فالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة قد تتوقف على الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة المنافسة، ويحقق استخدام نظرية المباريات في مثل هذه المواقف فائدة كبيرة(Barry & Ralph 1992). وتــدل كلمــة المباريات في موضوعنا هذا كوصف لجميع الأوضاع التي تعبر عن وجود صراع أو تعارض في التفضيلات من نوع لآخر. وفي مثل هذه الأوضاع هناك انفصال بين الدوافع التي تحــرك

كل من أطراف النزاع، كما أن نجاح أحد هذه الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى. لذا تكون العلاقة فيما بين الأطراف علاقة تنافس وتناقض في المصالح، ومع هذا فلا شك أن محاولة التوصل إلى أي اتفاق ما من بين العديد من الإمكانيات يكون أفضل من عدم التوصل إلى أي اتفاق هذا من وجهة نظر الأطراف المعنية. لذا فإن من مصلحة الجميع أن يتعاونوا سوياً ويحاولوا المساهمة في المراحل التي يمكن من خلالها التوصل إلى اتفاق واتخاذ قرار معين(Barry & Ralph 1992).

وتعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين مؤسستين أو أكثر تعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل التي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن، وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيراً ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات. غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة، فإنه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً(توفيق،1986).

6- التحليل الحدي Marginal Analysis:

وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تهدف إلى تحديد مدى التغيير بالزيادة أو النقص في المتغير. ويطبق هذا الأسلوب في التحليلات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالإنتاج وتكاليفه، كما يهدف إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل، واختيار الأنسب والأفضل منها(تويجري والمرعي،1996).

ومما تقدم يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية و العلمية تسهم إسهاماً ناجحاً في اتخاذ القرارات. ولا يعني تقديم الباحث لأحد الأساليب السابقة عن الآخر نظراً لأهميته، فجميعها يمكن استخدامها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة والوصول إلى قرارات فعالة، إلا أن إتباع أي أسلوب من الأساليب النظرية أو العلمية قد يختلف من قائد أو مدير إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت في المؤسسة ونوعها، ومدى خطورتها على المؤسسة والعاملين فيها، وقد يتوصل المدير أو القائد متخذ القرار إلى نتائج مرضية إذا ما أحسن استخدام أحد هذه الأساليب السابقة، ودعم معرفته في اتخاذ القرار بآراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار Factors Affecting the Decision Making Process:

توجد العديد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من وجود التداخل بين هذه العوامل، إلا انه يمكن تقسيمها إلى أربعة عوامل رئيسية تتدرج تحتها عوامل فرعية، وهذه العوامل هي: عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية حضارية، وعوامل ضغوط المديرين:

1- **العوامل الإنسانية Human Factors**: وتتعلق بالعوامل المرتبطة بشخصية وسلوك متخذي القرارات، وشخصية وسلوك مساعديه أو مستشاريه، وكذلك مرؤوسيه، ويمكن توضيح هذه العوامل بإيجاز فيما يلي:

أ- العوامل الخاصة بمتخذ القرار: وتتعلق بصفة أساسية بالصفات والخصائص والسمات الشخصية التي تشكل أنماط سلوك متخذ القرار، وذلك مثل: العوامل العائلية والأسرية والاجتماعية والاقتصادية لمتخذ القرار، وكذلك أهداف متخذ القرار وأغراضه الشخصية، واتجاهاته وقيمه وأخلاقياته، كلها تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه(غنيم ، 2004؛ كنعان،2007).

ب- العوامل الخاصة بمساعدي ومعاوني متخذ القرار: فهؤلاء بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما أن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضاً في فاعلية القرار(العزاوي،2006؛ العجمي،2008).

ج- العوامل الخاصة بالمستشارين والخبراء: وتتعلق هذه العوامل بالمستشارين الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ومن ثم يقدمون المقترحات والاستشارات والتوصيات بأمانة لمتخذ القرار، وبالتالي تتأثر قرارات بعض المديرين بكثير من العوامل الخاصة بهؤلاء المستشارين(العزاوي، 2006؛ العجمي،2007).

د- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: لعل دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات القائد أو المدير يتضح أكثر ما يتضح في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات، والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الواقعية. لذا من الممكن جداً أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل، وكذلك يظهر دور المرؤوسين في نجاح أو فشل متخذ القرار من خلال تأييدهم له عند اتخاذه للقرارات الحاسمة، ومدى تعاونهم والتزامهم معه نتيجة لما يشعرون به من راحة واستقرار في العمل(غنيم، 2004؛ كنعان،2007).

2- العوامل التنظيمية Organizational Factors: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- القوى الكامنة في الموقف الإداري أو الأكاديمي الذي خلق المشكلة محل القرار، وتتمثل هذه القوى بما يلي: نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية فيه، فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين معه، وتؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها. وطبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لها: فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها، وفي الوقت المطلوب والمناسب لذلك. ونوع القرار وأهميته: تزداد أهمية القرار ويزداد تأثيره كلما زاد عدد الأفراد المتأثرين به، وكلما زادت التكاليف والعوائد الخاصة به، وكلما زاد الوقت اللازم لاتخاذه أيضا.ومدى ملاءمة الظروف البيئية: وخاصة الخارجية منها والتي تشكل ضغوطاً على متخذ القرار، سواء كانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سيكولوجية(العزاوي، 2006؛كنعان،2007).

ب- الاتصالات الإدارية: لا شك في أن الاتصالات والقرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات، فالقرار عادة يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف، وهذا مما يدعم من أهمية وقوة القرارات، بل وزيادة فعالية هذه القرارات. ولتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية، ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التتابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا، أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب(المصري،2000).

ج- التفويض واللامركزية الإدارية: يقصد بتفويض السلطة بأنه:"عملية منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات"(Fletcher&Taplin,2002). أو أنه" إعطاء جزء من العمل لآخرين"(McConalogue,1993). أما أثرتون(Atherton,1999) فيرى أن تفويض السلطة هو أن"تعهد بالمسؤولية والصلاحية إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً. وتفويض السلطة أمر لا مفر منه في المؤسسة حيث لا يستطيع الرئيس القيام بمفرده بجميع الأعمال، فيقوم بتفويض جزء من أعماله للمستويات الأدنى. ومن الواضح أن هناك علاقة قوية بين المركزية واللامركزية من ناحية وتفويض السلطة من ناحية أخرى. فكلما زاد تفويض السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة، زادت درجة اللامركزية، والعكس صحيح(حريم وآخرون،1998). وهناك العديد من المزايا التي تظهر عندما يقوم المدير باستخدام اللامركزية، ومن أهم هذه المزايا: الفاعلية في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا. وتسهيل الاتصال ما بين

الأفراد والقادة. والعمل على تنمية الأفراد وخاصة المديرين وتوسع دائرة المشاركة في الوصول إلى حلول لمشاكل العمل. وكذلك تحرير المستويات العليا من الأعباء غير الضرورية(الشرقاي،2002؛ Gibson et al,op.cit,1989).

3- **العوامل البيئية والحضارية Environmental & Conventional Factors**: وأهم العوامل البيئة والحضارية التي تؤثر على القرارات ما يلي:

أ- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالظروف السياسية التي يعيشها المجتمع بشكل عام الموجودة فيه المؤسسة، كدرجة استقرار النظام السياسي، ونظام الحكم السائد، ودرجة الحرية واحترام الفرد، ووجود دولة المؤسسات، كل هذه الظروف تنعكس على جو العمل داخل المؤسسة وتؤثر على متخذ القرار(حجاحجة،2004).

ب- انسجام القرار مع الصالح العام: وهنا لا بد أن يراعي متخذ القرار مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين، وليس لفئة محددة منهم، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام(حجاحجة،2004).

ج- الأنظمة واللوائح والتعليمات: كلها تشكل عاملاً مقيداً ومؤثراً على المدير أو القائد عند اتخاذ القرار(الجيوسي وجاد الله،2001)

د- الظروف التقنية(التقدم التكنولوجي): وهي تلك الوسائل والأدوات والمعدات التي يستخدمها الأفراد العاملون في المؤسسة للقيام بأعمالهم ومدى قدرتهم على التعامل والتكيف معها(حجاحجة،2004).

4- عوامل ضغوط المديرين Manager Pressure Factors: ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المديرون وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين: الضغوط الداخلية، والضغوط الخارجية.

أ) الضغوط الداخلية Internal Pressure : التي تشتمل على:

- ضغوط الرؤساء: هناك أسباب تدعو متخذ القرار للالتزام بسلطة رئيسه عند اتخاذه للقرار أهمها: أنه يريد أن يضمن دائما الحصول على موافقة رئيسه على قراره(كنعان،2007).

- ضغوط التنظيمات غير الرسمية: وهي التجمعات غير الرسمية التي تشكل مراكز قوى مميزة عن مراكز القوى الرسمية، وهي تشكل ضغوطاً على متخذ القرار وتعمل على توجيه قراراته.
- تأثير عنصر الوقت: غالباً ما يشكل عنصر الزمن ضغطاً على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل وتقدير النتائج الخاصة بكل بديل خاصة وأنه مضطر لاتخاذ القرار في الوقت الملائم (أيوب،1997).

ب – الضغوط الخارجية External Pressure : وأبرز هذه الضغوط ما يلي:

– ضغوط الرأي العام: المتأثرين من خارج المؤسسة بالقرارات الصادرة عن المؤسسة، إضافة إلى أجهزة الإعلام المختلفة، تعد من أهم العوامل الضاغطة؛ حيث إنها تملك من الأدوات ما يكفي لتغير المناخ الفكري للمجتمع، ومن ثم سلوكيات أفراده وتصرفاتهم، حيث يصعب على متخذ القرار تجاهلها، أو التغاضي عنها(Sackney,1984؛ الخضيري،1991).

– الضغوط الاقتصادية: وتعني الظروف الاقتصادية للمجتمع التي تتواجد فيه المؤسسة، كطبيعة النظام الاقتصادي السائد، والآليات التي تنظم العمل في القطاعات المختلفة، ومدى توفر حوافز مشجعة للاستثمار، وحرية المنافسة، ودرجة القيود المفروضة على الاستثمار(حجاحجة،2004).

- الضغوط الاجتماعية: والتي تندرج تحت ثلاثة مجموعات هي: العوامل الشخصية(التي تتعلق بالتكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار)، والعوامل الاجتماعية(التي تتعلق بالبيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها)، والعوامل الحضارية والثقافية(التي تتعلق بالأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع معين). فمتخذو القرار هم من أبناء المجتمع يتأثرون بالعادات والتقاليد والقيم السائدة في مجتمعهم؛ مما ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم(أحمد،1996).

- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: بما يتطلبها عملها من بيانات ومعلومات عن عمل المؤسسة، قد يضطر هذا المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بالبيانات والمعلومات اللازمة، مما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته(كنعان،2007).

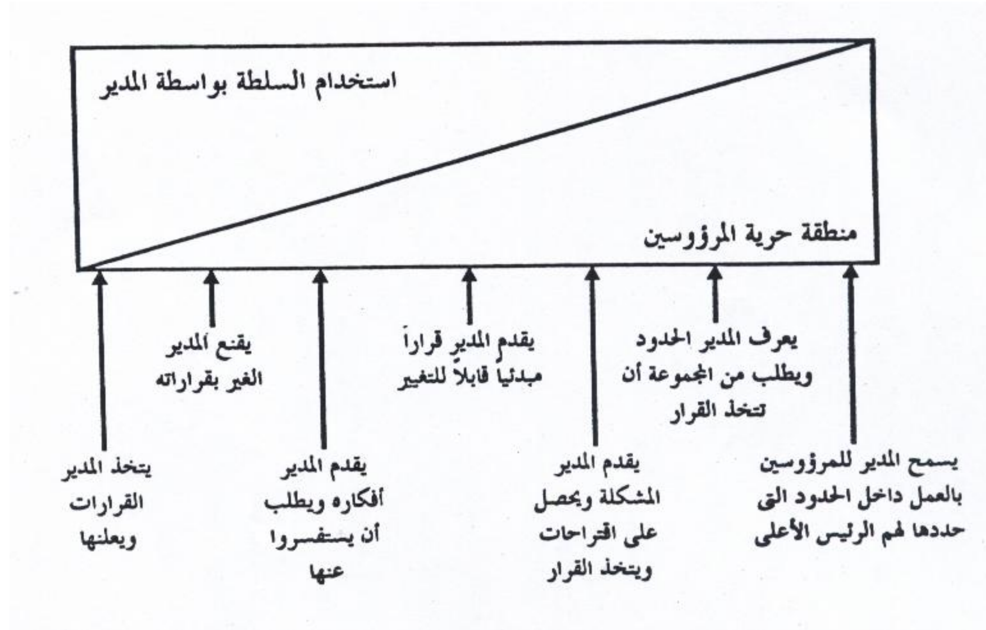
المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making:

إن التحديات الكبيرة التي تواجه الجامعة كمؤسسة تربوية تتطلب مزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالجامعة تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومن ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر للمشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. وقد أشار ماكيب (MacCabe) إلى مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تتم بصيغة تعاونية على مستوى المؤسسة، كما تعرف جامعة كاليفورنيا في سان دييغو المشاركة في عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية تنظيمية تكون المسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات مشاركة بين المرؤوسين في المؤسسة"، وتركز المشاركة في اتخاذ القرار على العملية ككل، كما تركز على المخرجات(MacCabe,1999).

وتتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، في قيام جميع الأفراد- أو مجموعة- بالمؤسسة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه. ويمكن أن يختلف أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية اتخاذ القرارات باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات المتخذة أو المراد اتخاذها، فقد تكون المشاركة مجرد مناقشة قرار متخذ للحصول على القبول له أو أن تهدف إلى الوصول إلى اقتراحات حول قرار قبل اتخاذه، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تخويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه(الإبراهيم،2002).ويوضح الشكل رقم(2) الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات،

كما حددها تانينبوم وشميدث(Robert & Schmidth) الوارد في (الهواري، 1997) في نظرية الخط المستمر في القيادة.

شكل رقم (2) أنماط المشاركة في اتخاذ القرارات



المصدر: الهواري، سيد(1997). **اتخاذ القرارات:تحليل المنهج العملي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف. أما العوامل المتعلقة بالمدير فتعتمد على الآتي: قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده. ومدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية. ومدى استعداد المدير بإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء. وكذلك تعتمد على الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير وهل يرغب في لعب دور الموجه والآمر أم الأخذ بقيادة الفريق الواحد. أما العوامل المتعلقة بالمرؤوسين فتتضمن الآتي: الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل، والقدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، وفهمهم لأهداف المؤسسة وتوفر الولاء التنظيمي لديهم، وتوفر المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار. وفيما يتعلق بالعوامل المتعلقة بالموقف، فيمكن تحديدها بالآتي: التقاليد والأعراف

التنظيمية(المدخل الجماعي لاتخاذ القرار، المركزية أو اللامركزية)، وحجم المؤسسة، والتشتت الجغرافي لها، وكذلك قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاً كفريق، ومدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار(الرواشده،2005).

وتحقق عملية المشاركة في اتخاذ القرار العديد من الفوائد أهمها:

1. التأكيد على مبدأ الشورى: على الرغم من ميل مؤسسات اليوم إلى الأخذ بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أن هذا الأسلوب يكاد يكون موجوداً في جميع الحضارات السابقة، بل يمكن القول بأن مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات يعتبر من المبادئ التي حث الإسلام على الأخذ بها بين المسلمين في تدبير الأمور ومواجهة المشكلات، والشورى تعتبر إحدى مقومات وخصائص الإدارة في الإسلام، يقول الله سبحانه وتعالى: { وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ }آل عمران:آية159. وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى حيث كون مجلساً من أربعة عشر نقيباً اختارهم من أهل الرأي والبصيرة، كما سار الخلفاء الراشدون على دربه في الشورى حيث كانوا يستشيرون أصحابهم في كثير من الأمور. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في هذا الشأن: الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مراراً لا يكاد ينتقص(الشميمري وهيجان وغنام، 2002).
2. أنها تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وتوفر حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلال، والمسؤولية، والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي كذلك إلى إنتاجية أعلى، وتقلص من الدوران الوظيفي، وتحقق مزيد من الرضا الوظيفي(Luthans,1995).
3. الوصول إلى بدائل أكثر: عادة ما تقدم الجماعة وجهات نظر مختلفة وعدداً من البدائل بالنسبة للمشكلة المطروحة أمامهم، وبهذا فهي عادة ما تكون أكثر إبداعاً من الفرد. فأعضاء

الجماعة يستطيعون أن يستفيدوا من أفكار بعضهم البعض ويطورنها بما يخدم تحسين نوعية البدائل التي يتوصلون إليها.

4. القبول: لقد أثبتت الدراسات في مجال اتخاذ القرارات بأن فرص التطبيق الناجح للقرارات من الممكن أن تكون غالباً متحققة إذا ما أتيحت الفرصة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات بأن تشارك في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن الآلية أو الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار غالباً ما يعني الكثير للأشخاص مقارنة بالقرار نفسه، فالقرار المبني على الإجماع، على سبيل المثال، يؤدي إلى شعور الأشخاص المشاركين بالحماس والملكية والالتزام نحو تنفيذ القرار.

وعلى مستوى الجامعة فمشاركة أعضاء هيئة التدريس ومن لهم علاقة بالقرار الأكاديمي في اتخاذ القرار تعني القدر الذي يسمح به هذا القائد في التأثير على أو المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات العمل الأكاديمي في الجامعة، والتي تشتمل العملية التربوية، التي تقوم الجامعة على رعايتها بأبعادها المختلفة، سواء التعليم، أم البحث العلمي، أم خدمة المجتمع. وتبعاً لذلك يؤكد الطيب(1999) أن الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية أثبتت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسات والخطط التعليمية أكثر تحمساً لها من غيرهم، وأنهم يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، لاسيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بمجال عملهم كالمناهج وطرق التدريس، وأثبتت الدراسات كذلك أن رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم قد زاد من إنتاجيتهم ويعود ذلك إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات وفاعليتها على توافر متطلبات وشروط معينة يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم، والبعض الآخر له صلة بالبيئة، ومن هذه العوامل: توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة، وأن تكون الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة، وأن يكون الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم، وأن يمتلك المرؤوسون

القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع، ويوجد مقدرة متبادلة على الاتصال، وعدم شعور أي طرف بالتهديد، وأن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة(Keith & John,1989).

أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ParticipationTechnique in DecisionMakings

يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القـرارات وهمـا: الأساليب التقليدية والأساليب المعاصرة. أما الأساليب التقليدية في المشاركة فنذكر منها:

1- نظام الاقتراحاتSuggestion Box:

تعتبر نظم الاقتراحات من أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيراً، ولا تتطلب درجـة عالية من التنظيم. وبموجب هذه النظم يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي بإحدى الطريقتين التاليتين: الطريقة الأولى أن تطلب الإدارة من المرؤوسين كتابة آرائهم على ورقة، ثـم وضـعها فـي صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع. أما الطريقة الثانية أن تطلـب الإدارة من المرؤوسين إبداء آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مـشكلة معينة، أو بشكل دوري، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤسـاء الأقسام والمشرفين(الخضرا، 1986).

2- اللجان Committees:

وتعني اللجنة في مجال اتخاذ القرارات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المـشكلة وجمـع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها، وتسمى هذه اللجان باللجـان المؤقتة(الخاصة). ويمكن تشكيل لجان دائمة للنظر في مشكلات دورية، وهنا يـستمر أعـضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في المؤسسة التـي يعملـون بهـا واتخاذ القرارات بشأنها(Robbins &Coutler,1992).

3- المؤتمرات والندوات Conferences & Seminars:

يهدف هذا الأسلوب إلى التشاور، وتبادل الآراء بين القائد الأكاديمي والمرؤوسين في الجامعة لحل مشكلة ما، وتقديم الاقتراحات، ويتاح للقائد في هذه المؤتمرات والندوات الإطلاع على بعض الأمور المهمة المتعلقة بعمله، ويتاح للمرؤوسين تبادل المعلومات عن الأنشطة التي يقومون بها، وكذلك تبادل الخبرات والآراء فيما بينهم. ويتوقف نجاح المؤتمرات والندوات على درجة تشجيع القائد للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم، ودرجة الاهتمام بهذه الاقتراحات، بالإضافة إلى ضرورة توافر جدول أعمال يكفل ترتيب الموضوعات حسب الأهمية، بحيث يتم توزيع هذه الموضوعات على المرؤوسين قبل المؤتمر أو الندوة بوقت كافٍ ليتسنى لهم الإطلاع عليها(الجغبير، 2003).

4- الاجتماعات Meetings:

تعد من الأساليب الجماعية الديمقراطية، حيث يدعى لحضورها المختصون الذين يتعلق عملهم بالمشكلة موضوع البحث ليتم تبادل وجهات النظر فيما بينهم والخروج من الاجتماع برأي متفق عليه. إذ يقوم المجتمعون بتحليل المشكلة ثم يقترحون البدائل المختلفة لحلها بحيث يعطى لكل فرد فرصة التعبير عن رأيه، وبهذا فإن الحل المتفق عليه سيلقى القبول والتأييد من أفراد المجموعة لأنهم شاركوا في اتخاذه(أيوب،1997).

5- المجالس Councils:

المجلس جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازاً استشارياً أو تشريعياً أو تنفيذياً تخصص للنظر فيما يناط بها من أعمال، والمجلس كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها وتأخذ المجالس الصفة الرسمية من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي وتناط بها مهمات خاصة، إذ هي أشبه ما تكون باللجان الرسمية(شهاب،1998).

6- المقابلة الشخصية مع المختصين Personal Meeting with Specialists:

قد يجد المدير أو القائد من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملاءه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيراً على الموضوع المعروض للدراسة، فضلاً عن أنها لا تستغرق وقتاً طويلاً ما دام عدد المرؤوسين أو المختصين محدوداً. غير أن من أبرز عيوبها أنها لا تحقق المشاركة الجماعية بطريقة فعالة، ذلك أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة(عساف،1988).

7- المذكرات Memorandums:

قد يرى المدير أو القائد – وهو بصدد اتخاذ قرار ويريد الاستعانة بآراء مرؤوسيه- أن يرسل إلى كل منهم استفساراً يسألهم فيه أن يوافوه بآرائهم في مذكرات كتابية يعدها كل منهم. وفي هذه الحالة، فإن إجاباتهم قد تساعده على اتخاذ قرار حكيم متى أعطيت الفرصة الكافية لكل من المرؤوسين المعنيين لكي يجيبوا إجابة كاملة بذلوا فيها جهدهم وأعطوها الاهتمام اللازم. في هذه الحالة يضمن المدير أو القائد مشاركتهم، سواء قبل مقترحاتهم أو رفضها(عساف،1988).

أما أساليب المشاركة المعاصرة في عملية اتخاذ القرارات فنذكر منها ما يلي:

1- أسلوب دلفي Delphi Technique:

يهدف هذا الأسلوب إلى جمع ومقارنة آراء أو أحكام في عدة جولات متتابعة من أشخاص لا يتم إعلان أسمائهم. في كل جولة يتم تبليغ الأعضاء بملخص كل ما قاله باقي الأعضاء في الجولة السابقة، ويطلب منهم مدخلات جديدة في الجولة الجديدة. وفي نهاية الجولة الثالثة فمن المتوقع أن يصل أعضاء الفريق إلى اتفاق جماعي في الموضوع المطروح. ويمر هذا الأسلوب بخطوات هي: تحديد المشكلة أو تحديد القرار المطلوب اتخاذه. ومن ثم يتم تجميع

آراء الفريق في الجولة الأولى. ومن ثم يتم تلخيص آراء الفريق في الجولة الأولى وترسل فـــي جولة ثانية، ويتم بعد ذلك تجميع آراء الفريق في الجولة الثانية(بناء على ملخص الجولة الأولى) وهكذا حتى ثلاث جولات. ويستخدم هذا الأسلوب عند الرغبة في مـساهمة عـدد كبيـر مـن الأعضاء مع إلغاء الأثر التحيزي للمواجهة وجهاً لوجه، وعندما لا يكون الجميع في مكان واحد، وكذلك عندما يكون هناك رغبة في أن يشترك جميع الأعضاء في النتيجة النهائية، وكذلك عندما نريد تجنب تأثير الأشخاص أصحاب النفوذ وضغط المجموعات الصغيرة(الهواري،1997).

2- أسلوب العصف الذهني Brain Storming Technique:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب المستخدمة في المشاركة في اتخاذ القرارات، مـن أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكاريه متعلقة بمشكلة معينة. فهو لا يستخدم لتقييم بدائل الحل، أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب، وإنما يستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل. وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة المناسبة. وتتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من (6-12) فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة، تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار، أو تقييمها في أثناء الجلسة، بينما تشجع الأفكار التي تبدو غريبة، أو الأفكار التي تقدم؛ لتطوير فكرة سبق تقديمها، أو لربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرهما. وفي جلسة العصف الذهني يقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكـار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، بين نصف ساعة وساعتين تقريباً(بدر،1985). ويمكن استخدام هذا الأسلوب فـي حـل المشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ- صياغة المشكلة: يختار متخذ القرار الأعضاء الذين يستفاد منهم في الاشتراك، بطرح الحلول للمشكلة، ويقوم بطرح المشكلة وتوضيح أبعادها للمشاركين، ويتم تقسيم الأعضاء إلى مجموعات صغيرة.

ب- بلورة المشكلة: يتم هنا إعادة تحديد المشكلة بحيث يمكن البحث عن حدود لها بعـد إعـادة تحديدها، كالسؤال: كيف يمكن أن؟ أو كم عدد الطرق التي يمكن من خلالها؟ هنا سـيدفع هـذا السؤال لتوليد الأفكار بشكل طليق، حيث سيقوم كل فرد بتسجيل أفكاره.

ج- العصف الذهني لواحدة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تم صياغتها، وفي هذه المرحلـة يقوم منسق الاجتماع بطرح المشكلة المصاغة والتي تم اختيارها لإجراء عملية العصف الذهني عليها، وهنا تتوصل المجموعة إلى تسجيل الصيغة النهائية للمشكلة وتسجيل الأفكار المطروحة حولها.

د- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها: في هذه المرحلة تنتقى الأفكار الجيدة لتوضـع موضـع التنفيذ. ويلفت انتباه الأعضاء بمعايير الحلول الجديدة والابتكارية للمشكلة المطروحة بالجلـسة، ومن أهم تلك المعايير: المنطقية، و الأصالة، والمنفعة، والتكلفة، ومدى القبول، والمعيار الزمني لتنفيذ الفكرة إضافة إلى بعض المعايير الخاصة بالمشكلة نفسها. وتقوم كـل مجموعـة بتقيـيم أفكارها، ومن ثم انتقاء خمس أفكار والتي تراها حلولاً جيدة للمشكلة، بعدها ترتب هذه الأفكـار المنتقاة تبعاً لأهميتها، ثم تسجل أفضل الأفكار المطروحة مع الأخـذ بالاعتبـار عـدم تحيـز أي عنصر لأفكاره الفردية أو لأفكار مجموعته. وبهذه الطريقة يتم التوصل إلى حلول ابتكاريـه جماعية جديدة للمشكلة بغض النظر عن من هو صاحب الفكرة الجيدة(عبادة،1992).

3- أسلوب الجماعات الاسمية Nominal Group:

هذا الأسلوب تكوينه أسمي فقط، أو على ورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي أو شفوي بين أفراد الجماعة المشاركة، بل يتم ذلك على الورق، وهذا الأسلوب خليط ما بين دلفي والعـصف الذهني. ويمر هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

أ- يقوم القائد بطرح المشكلة وتحديدها لأعضاء الاجتماع.

ب– يقوم كل عضو بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل.

ج– يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

د– يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار المدونة على السبورة، بهدف توضيحها وتقييمها.

هـ– يقوم كل عضو بمفردة بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع. وإمعاناً في صورية أو اسمية هذا الأسلوب، فقد تلغي الخطوة الرابعة، ومن ثم لا تكون هناك مناقشة بين أعضاء الجماعة وجهاً لوجه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يأخذ وقتاً أقل من أسلوب دلفي، كما تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، ويلاحظ أنها تحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية اتخاذ القرار(ماهر، 1985).

4- أسلوب التصويت الصامت بمناقشة محدودة Silent Voting:

يستخدم هذا الأسلوب في التعامل مع القضايا التي يختلف عليها الناس(ففي المرحلة الأولى يتم توليد الأفكار بشكل صامت وبالتالي فالمناقشة غير موجودة حتى يتم الانتهاء من الأفكار). وكذلك عندما يتطلب الأمر إعطاء مشاركة متساوية للأعضاء. أو عندما يكون من المطلوب وضع برنامج عمل من بين مجموعة بدائل متاحة. ويسير هذا الأسلوب وفقاً للخطوات التالية: تحديد المشكلة المطلوب حلها أو القرار المطلوب اتخاذه. ومن ثم توليد أفكار في صمت(كل شخص على حده). ومن ثم تسجل الأفكار التي تم توليدها. وبعدها توضح كل فكرة على السبورة. ومن ثم ترتب الأفكار في صمت (كل شخص على حده) باستخدام نظام الترتيب. ومن ثم ترتب الأفكار جميعها بشكل نهائي. وأخيراً يتم تلخيص نتائج جلسة التصويت الصامت والمناقشة المحدودة(الصيرفي،2008).

5- أسلوب فيليبس Philips Technique:

قدم هذا الأسلوب دونالد فيليب(Donald Philips) من جامعة (متشجان) وعرف باسمه، وفي هذا الأسلوب يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة؛ ليتم عرضها معاً، ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى؛ ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول، أو أصوبها للمشكلة(بدر،1985).

6- أسلوب النظم الخبيرة Experimental Systems:

ويمثل أداة لتحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، وقد تم التوصل إليه من خلال جهود العلماء وسعيهم لفهم كيف يقوم متخذو القرارات والمديرون بطرح وتشكيل البدائل وصنع الاختيارات، وقد يبدو لأي ملاحظ أن متخذ القرار لا يتبع مجموعة معينة من قواعد القرار عند إصدار أحكامه، وعلى الرغم من اتخاذه لبعض القرارات، إلا أنه لا يعطي كل المعلومات التي يتم استخدامها. ويمكن لمتخذ القرار أن يحسن فعالية بعض القرارات عندما يتبع مجموعة من مبادئ اتخاذ القرار، ومنطق تنفيذه بوضوح، وتمثل إجراءات تحليل عملية اتخاذ القرار الفردي والجماعي ما يعرف بالنظم الخبيرة حيث تستند على حقيقة مفادها أن اتخاذ القرار يبدأ عن طريق تناول المشكلة حتى يصل إلى النموذج المثالي للقرار(حسين،2007).

آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

على الرغم من تنوع أشكال التعليم الجامعي، وصوره إلا أنه في أساسه ينطلق من منطلقات ثلاثة: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والإنسانية في ظل جو ديمقراطي

أمثل داخل هذه المؤسسة(راشد،2007). وليست كل الجامعات لديها القدرة على القيام بهذه المهام على أكمل وجه؛ لأنها تحتاج إلى إدارة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بمهامها والعمل على تطويرها باستمرار. وإذا أردنا التحدث عن آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان لزاماً علينا أولاً عرض نبذة عن تطور الجامعات الأردنية العامة، ثم استعراض آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية المتمثلة: بالتنظيم الإداري والأكاديمي فيها، والإطار القانوني لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، والمجالس والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الأكاديمية، واللجان التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، ومجالات القرارات الأكاديمية.

نبذة عن تطور الجامعات الأردنية العامة:

لقد بدأت فكرة إنشاء أول جامعة أردنية عامة تراود أفكار المسؤولين في الحكومة الأردنية في بداية الخمسينات من القرن الماضي وبالذات عام 1953م، حيث كان يتواجد أكثر من (170777) طالب وطالبة على مقاعد الدراسة، حيث يحتاج هذا العدد الضخم في تلك الأيام ومع بدايات نشأة الأردن الحديث إلى أعداد هائلة من المعلمين والمعلمات المؤهلين تأهيلاً جامعياً لتدريسهم، إذ لم تعد مخرجات التعليم من دور المعلمين والمعلمات بالمستوى المطلوب، والقادر على تدريس هذا الكم الكبير من الطلبة بالكيفية المطلوبة، كما كان إرسال الطلبة للخارج للحصول على الدرجات العلمية من الجامعات العربية والأجنبية يثقل كاهل العائلات وبالتالي كاهل الدولة ذات الموارد المحدود آنذاك(البخيت والزغول،1987).

وفي ظل هذا الواقع ظهرت الحاجة الملحة لتأسيس جامعة في الأردن، وأخذ المواطنون يطالبون بإنشاء هذه الجامعة، وأبدو استعدادهم للمساهمة بتمويلها، وظل الوضع بين أخذ ورد حتى الثاني عشر من شهر آذار عام 1962م حين وجه جلالة المغفور له الملك حسين رسالة

إلى الحكومة أوعز فيها بتشكيل لجنة كانت مهمتها الرئيسية تقديم توصيات لتأسيس الجامعة الأردنية، ورفعت اللجنة توصياتها في 1962/8/18 لإنشاء جامعة وطنية تلبي حاجات التعليم المتزايدة، وهكذا صدرت الإرادة الملكية الأردنية بتأسيس الجامعة الأردنية في 1962/9/2م كأول جامعة وطنية أردنية(البخيت والزغول،1987).

كانت بداية الجامعة الأردنية هي كلية واحدة ومبنيين صغيرين ونمت مع المدة إلى أن وصلت إلى(17) كلية هي: الآداب، وإدارة الأعمال، والعلوم، والشريعة، والطب، والتمريض، والزراعة، والعلوم التربوية، والهندسة والتكنولوجيا، والحقوق، والتربية الرياضية، والصيدلة، وطب الأسنان، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وعلوم التأهيل، وكلية الملك عبدالله الثاني لتكنولوجيا المعلومات، والكلية الأحدث كلية الفنون والتصميم، إضافة إلى كلية الدراسات العليا التي أنشئت للتنسيق والإشراف على برامج الدراسات العليا في الجامعة. وتتضمن كليات الجامعة (78) قسماً أكاديمياً. للطالب في مستوى البكالوريوس أن يختار بين(66) برنامجاً موزعة بين العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية والبحثية والعلوم الطبية. وللمهتمين بإكمال الدراسات العليا؛ تطرح الجامعة(31) برنامج دكتوراه، و(100) برنامج ماجستير، و(13) برنامجاً في الدبلوم المهني، و(16) برنامجاً في التخصص العالي في الطب؛ وبرنامجاً واحداً في التخصص العالي في طب الأسنان؛ وستة برامج في الماجستير المشترك في المجالات الأكاديمية المختلفة(موقع الجامعة الأردنية www.ju.edu.jo).

أما الجامعة الثانية التي أنشئت في الأردن فهي جامعة اليرموك، التي تم تأسيسها عام 1976م في اربد. وشهدت الجامعة توسعاً كبيراً منذ إنشائها، غير أن انفصال الكليات التطبيقية عنها تحت مسمى جامعة العلوم والتكنولوجيا جعلها متخصصة في العلوم البحتة، باستثناء كلية الحجاوي للهندسة التطبيقية التي أصبحت تمنح شهادة البكالوريوس في الهندسة التطبيقية أثر على ذلك. تتضمن هذه الجامعة(12) كلية هي: الآداب، والعلوم، والاقتصاد والعلوم الإدارية،

الحجاوي للهندسة التكنولوجية، الشريعة والدراسات الإسلامية، والعلوم التربوية، التربية الرياضية، القانون، الفنون الجميلة، تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسوب، والآثار والأنثروبولوجيا، وحديثاً كلية الصحافة والإعلام، وتتضمن هذه الكليات (49) قسماً أكاديمياً(موقع جامعة اليرموك www.yu.edu.jo).

أما الجامعة الثالثة فهي جامعة مؤتة التي أنشئت عام 1981 في مؤتة في محافظة الكرك، وهذه الجامعة ذات جناحين مدني وعسكري. وقد باشر الجناح العسكري أعماله عام 1984، وفي عام 1986، قرر مجلس التعليم العالي إنشاء الجناح المدني. تضم جامعة مؤتة (12) كلية في جناحها المدني، هي: كلية الآداب، وكلية الزراعة، وكلية إدارة الأعمال، وكلية الهندسة، وكلية التمريض، وكلية الحقوق، وكلية الطب، وكلية العلوم، وكلية الشريعة، وكلية العلوم الاجتماعية، وكلية العلوم الرياضية، وكلية العلوم التربوية. وتضم كليات الجناح المدني(47) قسماً أكاديمياً، و(29) برنامج ماجستير، وبرنامجين للدكتوراه. وأما الجناح العسكري فيضم كلية العلوم العسكرية، وكلية العلوم الشرطية، وكلية الأميرة منى للتمريض والمهن الطبية المساندة، وكلية القيادة والأركان الملكيّة، وكلية الدفاع الوطني (موقع جامعة مؤتة www.mutah.edu.jo).

أما الجامعة الرابعة فهي جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية والتي أنشأت عام 1986، وتقع شمال الأردن في مدينة الرمثا. وهي إحدى الجامعات الأردنية العامة الرائدة في التخصصات العلمية والطب والهندسة، وتضم (10) كليات هي: الهندسة، وتكنولوجيا الحاسوب والمعلومات، والطب البشري، والعلوم الطبية التطبيقية، و طب الأسنان، والصيدلة، والتمريض، والعلوم، والآداب، والزراعة، والطب البيطري. وتتضمن هذه الكليات (55) قسماً أكاديمياً تطرح (37) برنامج بكالوريوس بالإضافة إلى (14) تخصصاً فرعياً كما تطرح (102) برنامج دراسات عليا تتضمن برامج في الدبلوم العالي والماجستير والاختصاص العالي و الدكتوراه في

التخصصات المختلفة، وتتميز الجامعة عن باقي الجامعات بأنها تطرح (8) برامج بكـــالوريوس لا تطرح في أي جامعـــة أردنيـــة أخـــرى(موقـــع جامعـــة العلـــوم والتكنولوجيـــا الأردنيـــة www.just.edu.jo).

أما الجامعة الخامسة فهي جامعة آل البيت والتي أنشأت 1992 في محافظة المفـــرق، وهي جامعة علمية عالمية إسلامية تستقبل طلبة من مختلف الجنسيات وخاصة الدول الإسلامية غيـــر العربيـــة(كماليزيـــا). باشـــرت الجامعـــة بالتـــدريس اعتبـــاراً مـــن مطلـــع العـــام الجامعي1995/94حيث انتظم طلبتها الذين جاءوا من مختلف الدول العربية والإسلامية ودول العالم الأخرى في دراستهم على مستوى درجتي البكالوريوس والماجستير فـــي ثـــلاث كليـــات وثلاثة معاهد هي: كلية الدراسات الفقهية والقانونية،وكلية الآداب والعلـــوم، وكليـــة الاقتـــصاد والعلوم الإدارية. أما المعاهد فهي معهد العمارة والفنون الإسلامية، ومعهد الفلك وعلوم الفضاء ومعهد بيت الحكمة. ومع مطلع العام الجامعي 2006/2005 أصبحت الجامعة تضم (7) كليات هي: الدراسات الفقهية والقانونية، والآداب والعلوم الإنسانية، والعلوم، إدارة المـــال والأعمـــال، والعلوم التربوية، وكلية سمو الأميرالحسين بن عبدالله لتكنولوجيات المعلومات، و كليـــة ســـمو الأميرة سلمى بنت عبدالله للتمريض. وتتضمن هذه الكليات (21) قسماً أكاديميـــاً تطـــرح (23) برنامج بكالوريوس بالإضافة كما تطرح (27) برنامج ماجستير، وبرنـــامجين للـــدبلوم العـــالي تخصص إدارة مدرسية وتربية. وتضم جامعة آل البيت معاهد يتولى إدارة كل منها عميد المعهد ومجلس وهذه المعاهد هي: بيت الحكمة، والعمارة والفنون الإسلامية، والفلك وعلوم الفضاء، و علوم الأرض والبيئـــة، والمعهـــد العـــالي للدراســـات الإســـلامية(موقـــع جامعـــة آل البيـــت www.aabu.edu.jo).

أما الجامعة السادسة فهي الجامعة الهاشمية والتي أنشأت 1992 في محافظة الزرقاء، وبدأ التدريس فيها في مطلع العام الجامعي (1995/ 1996) حيث تم قبول الطلبة فـــي ثـــلاث

كليات أكاديمية هي كلية العلوم، والآداب، والاقتصاد والعلوم التربوية، وقد اكتمل عقد الكليات في الجامعة في السنوات اللاحقة، حيث تضم الجامعة الآن(12) كلية هـــي: العلـــوم، والآداب، والاقتصاد والعلوم الإدارية، والعلوم التربوية، والهندسة،والعلوم الطبية المساعدة، والتربية البدنية وعلوم الرياضة، والتمريض، والموارد الطبيعية والبيئية، والطـــب، وكليـــة الأميـــر الحـــسين بن عبدالله الثاني لتكنولوجيا المعلومات، وكلية الملكة رانيا للطفولة. وتضم هـــذه الكليـــات (41) قسماً أكاديمي، يدرس فيها(49) تخصصاً على مستوى درجة البكالوريوس، (24) تخصصاً على مستوى درجة الماجستير، و(11) على مستوى درجة الدبلوم العالي(موقع الجامعـــة الهاشـــمية www.hu.edu.jo).

أما الجامعة السابعة فهي البلقاء التطبيقية تم تأسيسها سنة 1997م بإرادة ملكية سامية في مدنية السلط تقديرا للسلط وأهلها. كانت الجامعة مجموعة كليـــات متنـــاثرة ثـــم انـــدمجت في جامعة بمرسوم ملكي عـــام 1997. وتـــضم الجامعـــة حاليـــاً(18) كليـــة موزعـــة علـــى بشكل يتناسب مع التوزيع السكاني والمتطلبات في المملكة، وهذه الكليات هـــي: كليـــة الأميـــر عبدالله بن غازي للعلوم تكنولوجيا المعلومات، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة التكنولوجية، وكلية التخطيط والإدارة، وكلية الدراسات العليا، وكلية السلط الجامعية وتقع جميع هذه الكليـــات فـــي مركز الجامعة. وتضم الجامعة كذلك كلية الهندسة التكنولوجية(البوليتكنك) التي تقع في عمـــان، وكلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية والتي تقع في عمان جبل الحسين، وكلية الأميـــرة عالية الجامعية التي تقع في عمان الشميساني، وكلية الأمير رحمة الجامعية التي تقع فـــي بلـــدة علان محافظة البلقاء، وكلية الزرقاء الجامعية التي تقع في الزرقاء، وكلية أربد الجامعية التـــي تقع في اربد، وكلية الحصن الجامعية والتي تقع في الحصن محافظة اربـــد، وكليـــة عجلـــون الجامعية والتي تقع في عجلون، وكلية العقبة الجامعية التي تقع فـــي العقبـــة. وكليـــة المركـــز الجغرافي الملكي الأردني للعلوم المساحية والتي تقع في عمان منطقة الجبيهة، وكلية الـــشوبك

التي تقع في الشوبك، وكلية معان التي تقع في معان، وكلية الكرك الجامعية التي تقع في الكرك (دليل الطالب في جامعة البلقاء للعام الدراسي 2007/2006).

أما الجامعة الثامنة فهي جامعة الحسين بن طلال في معان، بدأت مسيرتها، إثر صدور الإرادة الملكيـــة بتأسيسها في 28 نيســـان 1999م، تقوم فلسفتها على التميُّـز مــن خـــلال الإسهام في التنميـــة الوطنيـــة بجوانبها العلميـــة والاقتصاديـــة والاجتماعيـــة ، وتحديداً رفــد القطاعات التربويـــة والاقتصاديـــة في المنطقـــة الجنوبيـــة من المملكـــة بحاجاتها من الكوادر المؤهلـــة في مجالات متعددة والاستجابـــة للبيئـــة المحيطـــة بالجامعـــة مـــن خـــلال طـــرح التخصصات والبرامج مثل بيئات التعدين والمعادن في معان، والآثار والسياحـــة في البتـــراء، والبيئـــة البحريـــة في العقبـــة، بالإضافة إلى طرح تخصصات جديـــدة غيـــر متـــوفرة فـــي الجامعات الأردنيـــة الأخـــرى. وتضم هذه الجامعة (8) كليات هي: الآداب، العلـــوم، هندســـة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، إدارة الأعمال والاقتصاد، العلوم التربوية، هندســـة التعـــدين والبيئة، الآثار والسياحية والإدارة الفندقية، وكلية الأميرة عائـــشة بنـــت الحـــسين للتمـــريض، وتتضمن هذه الكليات(25) قسماً أكاديميـــاً تـــدرس(44) تخصـــصاً(موقـــع جامعـــة الحـــسين www.ahu.edu.jo).

أما الجامعة التاسعة فهي جامعة الطفيلة التقنية التي تأسست بإرادة ملكية ســـامية فـــي السابع عشر من كانون الثاني عام 2005م على أن تكون الخلف لكلية الطفيلة الجامعية التطبيقية (كلية الطفيلة للمهن الهندسية سابقاً والتي تأسست عام 1986) والتي انضمت إلى جامعة البلقاء التطبيقية منذ عام 1997م. تأسست جامعة الطفيلة التقنية لتدعم التعليم العالي والبحـــث العلمـــي وخدمة المجتمع المحلي من خلال رفـــد المجتمـــع بـــالخريجين المهـــرة والمتخصـــصين فـــي التخصصات المختلفة. وتضم هذه (5) كليات هي: الهندسة، والعلوم، والعلوم المالية الإداريـــة،

والآداب، والعلوم التربوية، وتتضمن هذه الكليات(13) قسماً أكاديمياً، تدرس(25) تخصصاً على مستوى البكالوريوس. وتضم جامعة الطفيلة التقنية كذلك الكلية التقنية المتوسطة التي تتضمن ثلاث شعب هي شعبة العلوم والهندسة، وشعبة العلوم الإنسانية، وتمنح هذه الكلية درجة الدبلوم في (12) تخصص(موقع جامعة الطفيلة التقنية www.ttu.edu.jo) .

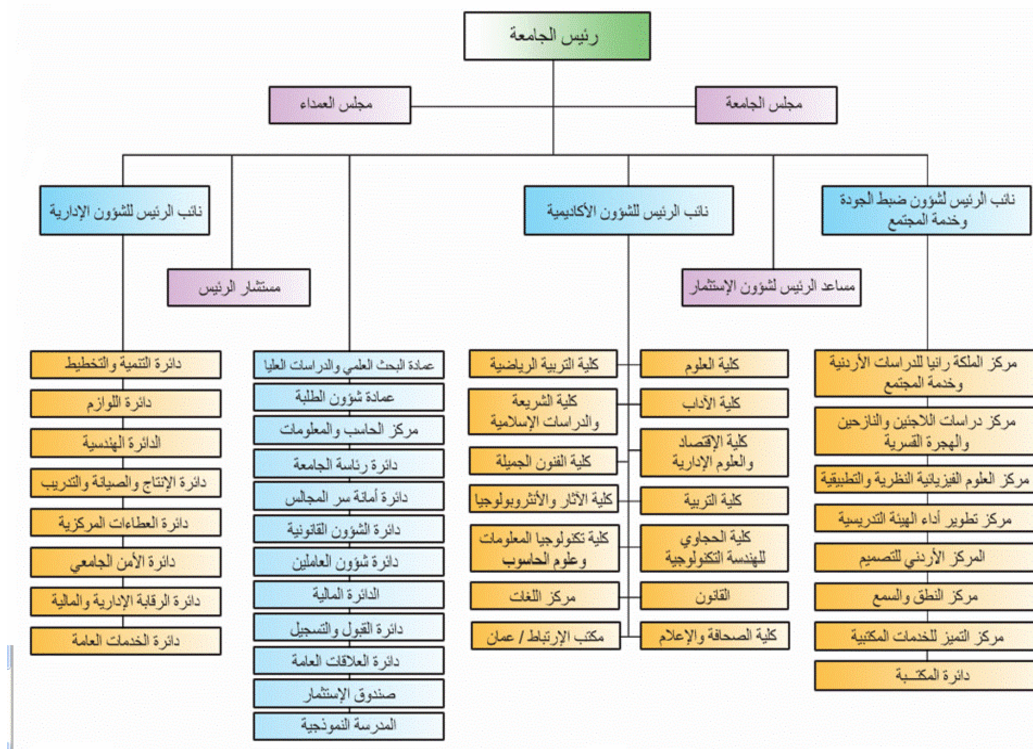
أما الجامعة العاشرة فهي الجامعة الألمانية الأردنية، التي أنشئت بموجب مذكرة تفاهم بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ووزارة التعليم والبحث الفيدرالية الألمانية، تم توقيعها في شهر تشرين الأول من عام 2004. وتم إشهار الموقع الدائم للجامعة برعاية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين، ووزيرة التعليم والبحث الفيدرالي الألمانية في منطقة المشقر قرب مدينة مادبا(20 كم عن العاصمة عمان) في شهر نيسان من عام 2005. وقد قامت الجامعة الألمانية الأردنية باستقبال الطلبة في عامها الأول في شهر تشرين الأول من العام الدراسي 2006/2005 في المقر المؤقت في الجمعية العلمية الملكية. وتضم الجامعة (7) كليات هي: العلوم الطبية التطبيقية، و كلية علوم وهندسة الحاسوب، و كلية العلوم التقنية التطبيقية، و كلية العلوم الطبيعية التطبيقية، و كلية هندسة العمارة والبيئة المبنية، و كلية طلال أبوغزالة لإدارة الأعمال، و كلية اللغات. وتتضمن هذه الكليات(19) قسماً أكاديمياً على مستوى البكالوريوس، وقسمان على مستوى الماجستير، وقسماً على مستوى الدبلوم المتوسط. وتم تصميم برامج الجامعة، والتي تستمر الدراسة فيها مدة خمس سنوات، على نسق البرامج في الجامعات الألمانية التطبيقية. كما تمت الاستعانة بالخبرات الألمانية في وضع نظام الجامعة والتعليمات والتدريس والبرامج والخطط الدراسية، وفي تأمين أماكن تدريب للطلبة في الجامعات الألمانية، وذلك بالتعاون مع قطاع الصناعة في كل من المانيا والأردن، بحيث يقضي طلبة الجامعة السنة الدراسية الرابعة كاملةً في المانيا ويعودوا بعدها لإتمام السنة الخامسة في الأردن(موقع الجامعة الألمانية الأردنية www.gju.edu.jo).

التنظيم الإداري والأكاديمي للجامعات الأردنية العامة:

التنظيم هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد الجامعة كمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة. والعملية التنظيمية مهمة لمؤسسات الأعمال – الجامعات مثلاً– باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة. والتنظيم نراه متجسداً بشكل واضح في الخصائص الأساسية للمؤسسات والتي منها: تنسيق الجهود في المؤسسة، وتقسيم العمل ووضع هيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة، إن كل هذه الجوانب يضمها هيكل تنظيمي يجب أن يتسم بالكفاءة والفاعلية(العامري والغالبي،2008). ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء والإطار الذي يحدد التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية والأكاديمية التي تتكون منها الجامعة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، ويربطها خط السلطة الذي تنساب من خلاله من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، ومن خلاله أيضاً تتوضح نقاط اتخاذ القرارات أو السلطة والمسؤولية(عقيلي،1993).

وعند دراسة الهياكل التنظيمية للجامعات الأردنية العامة شكل(3) كمثال، نلاحظ أنها متشابهة. فهي تستخدم الهيكل البيروقراطي المهني(الوظيفي) الذي ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين في مؤسسات كبيرة الحجم – كالجامعة مثلا– وذات تخصص مهني عال، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتدريب متقدم وربما إجازات مهنية محددة، وحيث تعطى درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف. وبالتالي فإن سمة العمل هنا لا مركزي، (ماهر،2005).

الشكل(3)



الهيكل التنظيمي لجامعة اليرموك

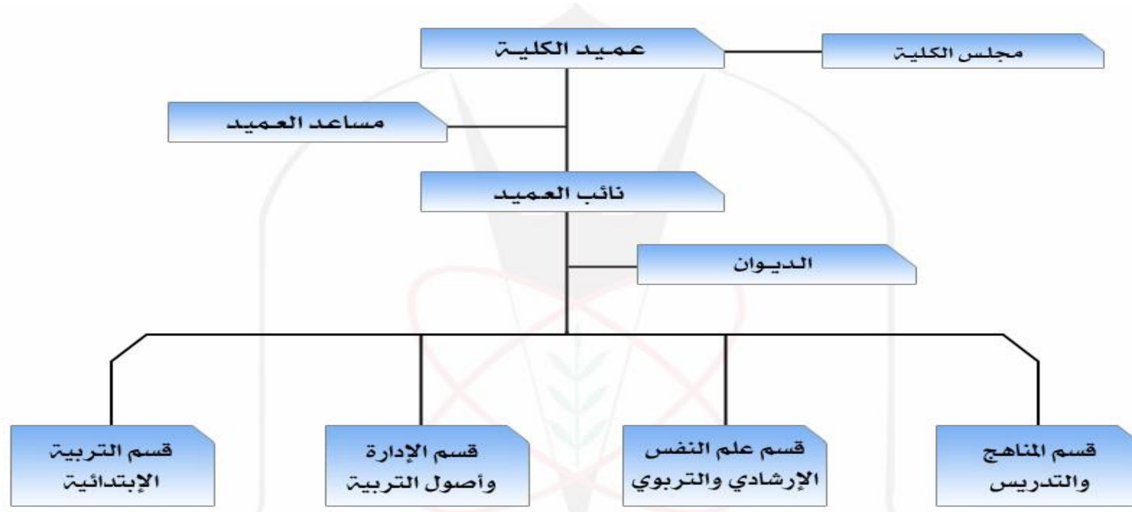
المصدر: جامعة اليرموك، دائرة التنمية والتخطيط 2006/2007

http://ddp.yu.edu.jo/Struct/YUStruct.asp

يلاحظ من الشكل رقم (3)أن الهيكل التنظيمي يتبع الشكل الوظيفي والخدمي مع التركيز على ملامح الهيكل البيروقراطي المهني. فرئيس الجامعة ونائبه(نوابه) يقفون على قمة الهرم التنظيمي. ثم هناك الجناح الأكاديمي الذي يتكون من عمداء الكليات ونوابهم أو مساعديهم، وعميد شؤون الطلبة، ومديري المراكز العلمية المختلفة، والجناح الإداري الذي يتكون من مديري الوحدات الإدارية مثل المكتبة والدائرة المالية واللوازم، والأشغال والهندسة والصيانة، والقبول والتسجيل، والعلاقات الثقافية والعامة، وغير ذلك من الوحدات الإدارية. كما أن نطاق الإشراف في هذا الهيكل نطاق واسع، فعدد الأشخاص المرتبطين برئيس الجامعة عدد واسع، الأمر الذي يستهلك معظم وقت الرئيس دون أن يستطيع متابعة كثير من الأمور(درة،2000).

أما الهيكل التنظيمي على مستوى الكلية فهو على الشكل الآتي:

الشكل(4)



الهيكل التنظيمي لكلية التربية في جامعة اليرموك

المصدر: جامعة اليرموك – دائرة التنمية والتخطيط 2007/2006

http://ddp.yu.edu.jo/Struct/Struct.asp?Show=4

يلاحظ من الشكل رقم(4) أن الكليات والوحدات الداعمة يغلب على العاملين فيها الطابع المهني المحترف، وبالرغم من أن الهيكل الذي نتحدث عنه يغلب عليه الطابع المهنـي، إلا أنـه مازال هيكلا بيروقراطياً، فداخل الوحدات التنظيمية هناك التزام إداري بأنظمة وقواعد وسياسات وإجراءات عمل وأنظمة، وعلى كافة وحدات العمل والمرؤوسين الالتزام بها والتقيد في ممارسة العمل بإتباعها.

ويقوم تنظيم الجامعات الأردنية العامة على أساس نظام الكليات التي تضم أقساماً علمية موحدة، وبموجب هذا النظام تقسم الجامعة إلى عدد من الوحدات يطلق عليها اسم الكليـات التـي تضم أقساماً أكاديمية في مجال تخصصها. و في هذا النظام تعتبر الأقسام الأكاديمية، هي الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعات، والتي يعزى إليها الدور الرئيسي في تحقيق رسالتها، إذ أنهـا تقوم بنشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها، ويتمثل ذلك على التوالي في التدريس والتـدريب، وفـي

البحث العلمي، وفي خدمة المجتمع(حمد،1997). إن هذا النظام يتميز بأن الأقسام العلميـــة فيـــه لا تتعدد، فيكون هناك قسم علمي واحد لكل تخصص على مستوى الجامعة، وإن كـــان تابعـــاً لاحدى الكليات ويتولى هذا القسم عملية التعليم والبحث العلمي لجميع طلاب كليـــات الجامعـــة المختلفة في مجال تخصصه. ويكون لكل جامعة أردنية عامة – في ظل هذا النظـــام- خمـــسة مجالس تدار من خلالها، وهذه المجالس هي: مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجلس الكلية، ومجلس القسم(محجوب، 2004).

الإطار القانوني لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

يحكم العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة عـــدد مـــن التـــشريعات هي: قانون التعليم العالي رقم 4 لسنة 2005م، وقانون الجامعـــات الرســـمية رقـــم 42 لـــسنة 2001م، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والتعليمات والقـــرارات المتعلقـــة بالـــشؤون الإداريـــة والأكاديمية والصادرة عن المراجع التشريعية المختلفة خارج الجامعات الأردنية العامة وداخلها.

المجالس والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الجامعات العامة:

تتم عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية العامة عن طريق مجـــالس و قيـــادات حددها قانون الجامعات الأردنية الرسمي رقم 42 لسنة 2001م، أما فيمـــا يتعلـــق بالمجـــالس، فتقوم المجالس الآتية بعملية اتخاذ القرارات:

مجلس الأمناء: يكون لكل جامعة مجلس يسمى(مجلس الأمناء) يتألف من رئيس وسبعة أعـــضاء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى، وتتوافر فيهم الخبرة بالمسؤوليات الموكلة إلـــيهم، ويعـــين رئيس وأعضاء هذا المجلس، وتقبل استقالتهم ويعفون من مناصبهم بإرادة ملكية سامية، وبنـــاء على تنسيب رئيس الوزراء، وتكون مدة العضوية في المجلس أربع سنوات قابلة للتجديـــد لمـــرة واحدة، ويكون رئيس الجامعة أحد أعضاء هذا المجلس.

مجلس الجامعة: يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس الجامعة) برئاسة الرئيس وعضوية كل من نواب الرئيس، والعمداء، وعضو هيئة تدريس منتخب من كل كلية في الجامعة، وثلاثة من مديري الوحدات الأكاديمية والفنية والإدارية في الجامعة، وأثنين من المجتمع المحلي، وأحد طلبة الجامعة، وأحد خريجي الجامعة، ويتم تعيين أعضاء المجلس بقرار من الرئيس لمدة سنة واحدة.

مجلس العمداء: يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس العمداء) برئاسة الرئيس وعضوية كل من نواب الرئيس والعمداء، وأكثر القرارات الأكاديمية تتخذ من خلال هذا المجلس.

مجلس الكلية: يكون لكل كلية مجلس يسمى (مجلس الكلية) برئاسة العميد وعضوية كل من نائب العميد أو نوابه، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية، وممثل منتخب عن كل قسم أكاديمي في الكلية، وعضو من خارج الكلية من ذوي الاختصاص.

مجلس القسم: يكون لكل قسم مجلس يسمى(مجلس القسم) يتألف من رئيس القسم أو القائم بأعماله وجميع أعضاء الهيئة التدريسية فيه.

وفيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية كما حددها(قانون الجامعات الرسمية رقم 42 لسنة 2001م) فهي:

1. **رئيس الجامعة:** يكون لكل جامعة رئيس متفرغ لإدارتها يعين بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب من مجلس التعليم العالي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
2. **نواب الرئيس:** يعين نواب الرئيس بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على تنسيب الرئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، وتحدد بقرار من الرئيس مسؤوليات وصلاحيات كل من نوابه ويوجد في الجامعة الحكومية للرئيس نائبان، نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ونائب آخر الرئيس للشؤون الإدارية والمالية.
3. **عمداء الكليات:** يعين للكلية عميد يكون مسؤولاً عن إدارة شؤونها التعليمية والإدارية والمالية وأمور البحث العلمي فيها ، ويتم تعيينه بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على

تنسيب الرئيس لمدة سنتين قابلتين للتجديد لمرة واحدة، وتنتهي خدمته بانتهاء مدة تعيينه أو في حال إنهاء خدمته بتعيين بديل له.

4. **رؤساء الأقسام الأكاديمية:** يكون لكل قسم(دائرة) أكاديمية رئيس يعينه رئيس الجامعة بتنسيب من عميد الكلية، على أن يكون من بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم، وأمضى في التدريس الجامعي مدة لا تقل عن خمس سنوات، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلتين للتجديد، ويؤخذ فيه بمبدأ الدورية ما أمكن.

اللجان والمجالس التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية:

هناك لجان عديدة تشكل في الجامعات الأردنية العامة، بهدف المساعدة على اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، وهذه اللجان أما أن يكون وارد نص واضح لتشكيلها في الأنظمة والتعليمات للجامعات، أو تكون لجان مؤقتة تتشكل بشكل مؤقت وفي زمن محدد للمساعدة في جمع المعلومات وتقديم الاقتراحات اللازمة لمتخذي القرارات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، ونذكر منها على سبيل المثال مايلي:

أ- **لجنة التعيين والترقية:** يشكل مجلس العمداء في الجامعة ستة من أعضائه ليشكلوا مع رئيس الجامعة(لجنة التعيين والترقية). تتولى هذه اللجنة ممارسة الصلاحيات المتعلقة بشؤون أعضاء الهيئة التدريسية من تعيين وترقية وإجازات...الخ، وفقاً لأحكام نظام الهيئة التدريسية في الجامعة.

ب- **لجنة البحث العلمي في الكلية:** تشكل في كل كلية في الجامعة وفي كل قسم منها لجنة تسمى" لجنة البحث العلمي" بقرار من مجلس الكلية أو القسم وذلك وفقاً لمقتضى الحال، وتتولى هذه اللجان شؤون البحث العلمي في الكليات والأقسام كل حسب اختصاصها(أنظمة وتعليمات الجامعة الأردنية- نظام البحث العلمي لسنة 1998).

ج- **لجنة انتقال الطلبة:** تشكل لجنة تسمى"لجنة انتقال الطلبة" برئاسة نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وعضوية كل من عميد الكلية المنتقل إليها الطالب ومدير دائرة القبول والتسجيل للنظر في طلبات انتقال الطلبة إلى الجامعة من الجامعات الأخرى، حسب الشروط

النافذة ووفقاً لإجراءات تحددها اللجنة باعتماد حساب الساعات المعتمدة التي درسها الطالب في جامعته في ضوء الخطة الدراسية في الجامعة المنقول إليها، وبعد أخذ رأي القسم المختص وعلى ألا يكون قد مضى على دراسته للمواد أكثر من (7) سنوات(دليل الطالب في جامعة آل البيت للعام الدراسي 2007/2006).

د- **لجنة الخطة الدراسية:** يشكل رئيس الجامعة سنوياً لجنة تسمى(لجنة الخطة الدراسية) برئاسة أحد أعضاء مجلس العمداء في الجامعة وعضوية كل من: عميد الكلية المعني بالخطة الدراسية، ورئيس القسم المعني بالخطة الدراسية، ومدير وحدة القبول والتسجيل في الجامعة. تكون مهمتها النظر في كافة الأمور المتعلقة بالخطط الدراسية للتخصصات المختلفة في كليات الجامعة وذلك بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام وتوصيات مجالس الكليات ورفعها إلى مجلس العمداء لإقرارها (قانون جامعة الحسين رقم 43 لسنة 2003).

وهناك لجان أخرى تنفيذية مثل: لجنة التنمية والتخطيط، ولجنة الجامعة والمجتمع، ولجنة الشؤون الطلابية، واللجنة القانونية ...الخ. ويوجد كذلك لجان مؤقتة تشكل على مستوى الأقسام أو الكليات أو على مستوى الجامعة لدراسة موقف معين وإبداء الرأي فيه وتقديم المعلومات اللازمة لمتخذ القرار الأكاديمي في الجامعة.

مجالات اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

تتعلق القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في المجالات الآتية:

1- مجال شؤون الهيئة التدريسية:

وهي القرارات المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، والترقيات التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس، والبرامج التي تخص عضو هيئة التدريس والتي تسعى لتحسين أوضاعهم وتطوير أدائهم(مرعي،2007).

2- مجال الخطط والمواد الدراسية والتدريس في الجامعة:

وهي القرارات المتعلقة بوضع خطط الجامعة الدراسية- خطة الجامعة الدراسية، وخطة البرنامج الدراسية،خطة المساق الدراسي، خطة الأستاذ التدريسية، والخطة الخاصة بإرشاد الطلبة- حتى تكون محكمة ومنظمة تراعي متطلبات الدراسة والتي يتم بموجبها توزيع وقت الدراسة ونوعيتها من الجوانب النظرية و التطبيقية داخل الكلية وخارجها وتحديد الأهداف التعليمية وكيفية تنظيم المحتوى،كما وتشمل على اختيار طرق واستراتيجيات التدريس، إضافة لتحديد أساليب التقويم التي ستستخدم كتغذية راجعة(راشد،2007).

3- القرارات الأكاديمية الخاصة بمجال البحث العلمي:

وهي القرارات المتعلقة بإيجاد مناخ أكاديمي ملائم للبحث العلمي وما يتطلبه من أجهزة علمية ومختبرات، وأجواء اجتماعية ونفسية ومادية ملائمة، ونظم إدارية وتنظيمية مريحة تهيئ للباحث الإنكباب على بحثه والتفرغ له. والعمل على توفير الأموال الكافية لنشاطات الأبحاث. وتوفير الوقت الكافي لإجراء الأبحاث عن طريق تخفيف العبء التدريسي على عضو هيئة التدريس. وتوفير الحرية الأكاديمية التي ترفض العوائق المؤثرة على نفسية الباحث(جابر،1999).

4- القرارات الأكاديمية الخاصة بمجال خدمة المجتمع:

وهي القرارات المتعلقة بإشراك أعضاء هيئة التدريس في كافة الفعاليات والأنشطة التي تزيد من التفاعل بينهم وبين أفراد المجتمع. وتشتمل على الأمور التالية: المشاركة في الندوات والمحاضرات العامة التي تدعوه إليها المؤسسات الخاصة والعامة، وتقديم الاستشارات الفنية للهيئات الرسمية وغير الرسمية، والمشاركة في دورات تدريب الكوادر وتأهيلها لأداء دور فعال في المجتمع، والقيام بالأبحاث التطبيقية التي تعالج قضايا المجتمع ومشاكله والتي تسهم في خطط التنمية، وتقديم الخدمات المباشرة للمواطنين حسب تخصص عضو هيئة التدريس(عاشور،2004).

ثانياً: الدراسات السابقة المتصلة بالدراسة :

يتناول هذا المحور الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، العربية منها والأجنبية وفقاً لتسلسلها التاريخي، وقد قسم الباحث هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام وهي: الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار، والدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، والدراسات التي تناولت المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

1- الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرارات:

أ- الدراسات العربية:

أجرى العقلة(1990) دراسة هدفت إلى معرفة الطريقة التي تتخذ فيها القرارات على مستوى دوائر التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة واضحة محددة، وأن المركزية مازالت هي الطابع المميز لعملية اتخاذ القرارات، كذلك تبين أن أعلى النسب المئوية للمشكلات التي تواجه المديرين في مرحلة اتخاذ القرارات تشير إلى المركزية، ثم إلى صعوبة جمع المعلومات، وصعوبة تحديد المشكلة وتشخيصها، ثم إلى صعوبة التعرف على البدائل الصحيحة وعدم الموضوعية في اتخاذ القرارات، وأخيراً عدم وضوح الهدف من اتخاذ القرار.

وأجرى بطاح وعيسان (1999) دراسة وصفية تحليلية هدفت إلى رصد واقع المشكلات التي تواجهها الجامعات العربية، وخاصة فيما يتعلق منها بصنع القرار التربوي(الأكاديمي) في الجامعات. وقد أخذت هذه الدراسة جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان نموذجاً للجامعات العربية، حيث حاولت – من خلالها- استقراء طبيعة المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجهها، ووسائلها في مواجهة هذه المشكلات، وخاصة فيما يتعلق بصنع القرار التربوي(الأكاديمي) في الجامعة، وسبل ترشيده إلى أقصى حد ممكن. وقد أجرى بطاح وعيسان المقابلات مع رئيس الجامعة وأمين عام الجامعة ومساعد أمين عام الجامعة ونائب رئيس

الجامعة للشؤون الأكاديمية وعمداء الكليات. وكانت نتائج الدراسة كمايلي: أن الإدارة الجامعية في القضايا الإدارية أوتوقراطية، أما في القضايا الأكاديمية فهي تشاورية، والطلبة لا يساهمون في صنع القرار، رغم أن هناك تفهماً متزايداً من قبل إدارة الجامعة لأهمية المشاركة في صنع القرار، وهناك جهود مبذولة لترسيخ هذا المبدأ .

وأجرت الهاشم (2000) دراسة هدفت إلى تقديم نظرة عامة عن سير عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي الناطقة بالإنجليزية في لبنان، مع تحديد سماتها وخصوصياتها، وتوقفت عند قضايا القيادة وصنع القرار، والخيارات والبدائل المتاحة، والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، والوضوح والجودة والمشاركة، وأثر المحيط الثقافي الذي يظهر في التفاوت بين المجتمعات في "بعد السلطة" وفي "درجة التيقن. وبينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطات قوية بين توفر المعلومات، ومشاركة المرؤوسين وسير الطلبة والعوائق وشروط العمل والتواصل من أجل حل المشكلات، وأن المتغيرين المؤثرين على عملية اتخاذ القرار هما العمر ومنشأ الشهادة، وتخلص الدراسة إلى أن المطلب الأساسي لنجاح صانع القرار في مؤسسات التعليم العالي في لبنان هو تعرضه لثقافات متنوعة واحتكاكه بعقليات وأنماط سلوك وفئات أعمار مختلفة.

وأجرى المطيري(2003) دراسة هدفت إلى تعرف واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين. وقد تكونت عينة الدراسة من(165) فرداً موزعين على فئتين رؤساء الأقسام وعددهم(52)، وفئة المشرفين التربويين وعددهم(113) فرداً من العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت. وقد استخدم المطيري في هذه الدراسة استبانة، قام بتطويرها وتأكد من صدقها وثباتها. حيث تكونت من(38) فقرة، غطت خمسة مجالات هي: مجال تهيئة اتخاذ القرار، ومجال اتخاذ القرار، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال إعلان القرار، ومجال متابعة تنفيذ القرار. وتوصل

المطيري من خلال الدراسة إلى النتائج التالية: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في المجالات الخمس كانت متوسطة باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرار حيث جاءت بدرجة كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رؤساء الأقسام والمشرفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المشرفين. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى إدموند(Edmund,1994) دراسة بعنوان "النموذج العام للطريقة العلمية لاتخاذ القرار وحل المشكلات"، إذ أشار إلى أن الطريقة العلمية قد بدأت منذ قرون ماضية، ولكنها درست بدرجة محدودة في المدارس العلمية، وقد اقترح(افترض) بأن الطريقة العلمية ليست طريقة خاصة بالعلماء فقط، ولكنها أيضاً تعطي خطوط عامة للتعرف بالمشكلة وحلها، وتستخدم كمرشد للوقاية من المشكلات وتحديات المستقبل. والطريقة العلمية برأي إدموند تتكون من أربع عشرة خطوة هي: الملاحظة، والتقرير فيما إذا كان هناك مشكلة، والتخطيط ووضع الأهداف، والبحث، الاستكشاف وجمع الإثباتات والدلائل، وإيجاد وخلق الحلول البديلة المنطقية، وتقييم الإثباتات أو الدلائل، وتشكل الفرضيات، وتحدي الفرضيات، والوصول إلى استنتاجات أو قرارات، وإرجاء الحكم أو القرار، والبدء بخطة أو اتخاذ القرار، واستخدام الحوافز والحساسية كمقومات داعمة، واستخدام مساهمات شخصية في العمليات، وتطبيق مهارات التفكير، والخطوات(الطرق)، والعمليات.

وأجرى قويساز(Gueissaz,2002) دراسة هدفت إلى تحسين بيئة العمل الإداري في الجامعات، وتبني الطرق والأساليب الحديثة في اتخاذ القرار، وتجسير الفجوة بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الجديدة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الكمي مثل أساليب التقييم الذاتي، حيث تم توزيع الاستبانة على

عينة من مجالس الأمناء في الجامعات الفرنسية في الفترتين(1970- 1980) والفترة من(1980- 1990) وأسلوب ضمان الجودة في مخرجات التعليم، وأساليب التحليل النوعية من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتحليل الإجراءات التنظيمية المتبعة في هذه الجامعات. وقد أبرزت النتائج انبثاق هياكل تنظيمية جديدة، وأدوار جديدة في بيئة العمل الجامعي و إدارتها، وتبني أدوات حديثة مثل تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وقواعد المعلومات المختلفة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعة، وتسهيل إجراءات العمل الأكاديمي.

وأجرى موسيلين(Musselin,2002) دراسة هدفت إلى تغيير الوضع الراهن، وتغيير الأساليب التقليدية، وتبني الأساليب والأدوات الحديثة في اتخاذ القرار، في عدد من الجامعات الأوروبية – الألمانية والفرنسية على وجه الخصوص –، وقد اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل النوعية من خلال تعرضها لتحليل أبعاد عديدة ذات علاقة في إدارة الجامعات وتحولها التنظيمي منها: المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومتخذي القرار، والأدوار الجديدة للقيادات الأكاديمية، ومعايير اتخاذ القرار، وأساليب وأدوات اتخاذ القرار. وقد أبرزت الدراسة العديد من النتائج أهمها: ضرورة الإسراع في الإصلاح الإداري والتنظيمي في هذه الجامعات، وإن التغيير الجذري يصعب تطبيقه في الجامعات، وأن التحول والتغيير التنظيمي يحتاج إلى وقت وجهد وآليات تعلم تنظيمي طويلة الأجل في البيئة الجامعية. أما فيما يتعلق بأدوات اتخاذ القرار فيجب أن يتم تصميم أدوات اتخاذ القرار بشكل تشاركي وليس بشكل منفرد، إن أدوات اتخاذ القرار تخلق ضغوطات من حيث العلاقة التبادلية بين الوظائف، وتكون هذه الضغوط منخفضة بشكل عام، وإن هذه الأدوات تزوِّد متخذ القرار بمعلومات أكثر والتي يمكن استخدامها مستقبلاً كمرجع لتبرير أو إنتاج قرارات جديدة، وهذا يتناقض مع المعايير التقليدية.

وأجرى إديجر(Ediger, M. 2002) دراسة هدفت إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، وزيادة أدوارهم فيها من خلال

انضباطهم وعملهم تحت مظلة العمل المؤسسي والتنظيمي ومشاركة اللجان المختلفة. وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب النوعية لتحليل محتوى الهيكل التنظيمي في مجالس التعليم العالي للجامعات، وأنواع قوة السلطة المنوطة به، والتي شملت قوة الخبرة، وقوة الكاريزما، وقوة السلطة أو القوة الشرعية، وقوة التصميم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: يتجه أعضاء مجلس الكليات للمشاركة في خدمة العديد من اللجان لتفعيل استراتيجيات التعليم العالي وتفاعل أكبر من قبلهم من خلال المشاركة وحل المشكلات المختلفة المتعلقة بمجالس الطلاب ولجان الكلية المتعددة. وقد أوصت الدراسة بوضع أساليب توجيهية للتعامل مع أعضاء اللجان من عمداء الكليات؛ لتحفيز الآخرين من الأساتذة والطلبة للمشاركة في لجان مجالس التعليم العالي وفق منظور مؤسسي متطور يأخذ العديد من الأبعاد والأطراف بعين الاعتبار.

2. الدراسات التي تتناول العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

أ- الدراسات العربية:

أجرى العقدة(1991) دراسة هدفت إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والكشف عن درجة مساهمته في اتخاذها، وكذلك التعرف على أهم المشكلات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية وكليات المجتمع المتوسطة، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (27%) من المجتمع الأصلي، وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج منها: أن أكثر الأساليب شيوعاً في اتخاذ القرارات هو أسلوب البديهة والحكم الشخصي، وتلاه أسلوب القرار الجماعي ثم الأسلوب العلمي وأخيراً أسلوب اللجان. وأن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على متخذ القرار، وهي مرتبة حسب درجة تأثيرها كمايلي: الظروف البيئة،وطبيعة المشكلة، ثم ضغوط التنظيمات غير الرسمية، ثم القوانين والأنظمة. وأن هناك بعض المشكلات التي تعترض متخذ القرار

أثناء اتخاذه القرار، وهي مرتبة حسب درجة تأثيرها كمايلي: المركزية الشديدة، ثم زيادة العبء التدريسي، ثم جمود القوانين والأنظمة، ثم عدم إشباع الحاجات المادية.

وأجرى النجار والحليبي (1999) دراسة هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في سلوك رئيس القسم عند صنع القرار، وكيف يقدر رئيس القسم صعوبة عملية صنع القرار الإداري والأكاديمي المناسب في بعض المواقف الإدارية والأكاديمية بنفسه. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية على مستوى الكليات والجامعات السعودية، واعتمد النجار والحليبي العينة الاحتمالية العشوائية والتي بلغت(72) رئيس قسم، ومن النتائج التي تم التوصل إليها مايلي: يتأثر الوصول إلى أي قرار إداري أو أكاديمي بأسباب شخصية وعاطفية لمتخذ القرار، ويعتقد النجار والحليبي أن قوة البصيرة لدى رئيس القسم وحكمه على الأشياء وخبرته، هي من العوامل الرئيسية التي توجه السلوك الإنساني نحو القرار السليم. ووجود علاقة إيجابية بين قرارات رئيس القسم والعوامل التنظيمية، أي أنه عندما يتخذ رئيس القسم القرار الإداري أو الأكاديمي، فإن هناك نوعاً من الانسجام بينه وبين المستويات الإدارية في الكلية أو الجامعة. ويتمتع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالقوة المسؤولة والتأثير على سياسات المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها، ولهم السلطة على المقررات الدراسية المقدمة من أقسامهم والعناية بالقسم الذي ينتمون إليه، كما أن لهم دوراً مهماً في القيادة وفي تحديد أهداف القسم ووضع برامجه التعليمية، ومراجعتها .

وأجرى العنزي(2004) دراسة هدفت إلى التعرف على الضغوط الخارجية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي كما يتصورها عمداء الكليات في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف الرتبة الأكاديمية والخبرة والكلية. تكونت عينة الدراسة من(62) عميداً بنسبة(56%) من مجموع مجتمع الدراسة، وقد استخدم العنزي لجمع المعلومات استبانة مكونة من(62) فقرة غطت خمس مجالات

هي: المجال السياسي، والمجال الاجتماعي، والمجال الإداري والتعليمات الإدارية ، والمجال الثقافي، والمجال المالي والاقتصادي. وتوصلت الدارسة إلى النتائج التالية: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الضغوطات الخارجية المؤثرة على اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عمداء الكليات على أداة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية،ومتغير الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عمداء الكليات تعزى لمتغير الكلية.

وأجرى المجالي(2004) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرار في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم(802) فرداً، وتم اختيار عينتين لإجراء الدراسة، العينة الأولى تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت(191) فرداً. أما العينة الثانية فقد تم اختيارها قصدياً وبلغت(25) فرداً بهدف المقابلة. وقد عمل المجالي على بناء ثلاث أدوات هي: أستبانة للضغوط الاجتماعية، واستبانة لمسح الأداء،و بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن أعلى مصادر الضغوط تأثيراً في عملية اتخاذ القرار هي: رئيس الجامعة، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات،والقيم والتقاليد، والموظفون داخل الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة المقابلة التي طبقت. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير مصادر الضغوط في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وتفاعل الخبرة والمسمى الوظيفي، إذ كانت لصالح أصحاب المؤهلات العالية ومن ذوي الخبرات(10) فأكثر. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمتخذي القرار في الجامعات الأردنية العامة كان مرتفعاً، وعلى جميع المجالات.

ب – الدراسات الأجنبية:

أجرى كيس(Keese,1990) دراسة تهدف إلى التعرف على إدراك المشرعين للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التربوي في ولاية تينسي الأمريكية عندما يؤسسون السياسة التربوية، بغية التعرف على مصادر التأثير، وعلاقتها بمجموعة من التغيرات والخصائص مثل المركز الوظيفي، والحزب، والخبرة والعمر والمنطقة، تكونت عينة الدراسة من(34) عضواً من الجمعية العامة للولاية، والذين عملوا كأعضاء في لجنة التربية، بالإضافة إلى وظائف أخرى. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر مصادر التأثير على عملية اتخاذ القرار التربوي هم اللوبي التربوي، أما أقل مصادر التأثير على عملية اتخاذ القرار فهم ممثلو التعليم العالي والحاكم في الولاية، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن المشرعين الذين يؤسسون السياسة التربوية يعملون على تحسين سياسة المجتمع التعليمي من خلال معرفة مصادر التأثير على عملية اتخاذ القرار، على اعتبار أن الإرشاد من أجل اتخاذ القرارات الفاعلة يأتي غالباً من خارج المشرعين، أكثر مما يأتي من داخلهم. كما أشارت نتائج الدراسة كذلك إلى أن مؤثرات القرار التربوي تستخدم في تعديل مسار التعليم خصوصاً وأن الهدف من معرفة مصادر التأثير على اتخاذ القرار هو التأكد من حياد القرار عند وضع السياسة التربوية.

وأجرى سلفر(Silver,1994) دراسة تهدف إلى التعرف على تأثير الآباء على اتخاذ القرار التربوي في ولاية مينيسوتا الأميركية(Minnesota)، ومعرفة العلاقة بين التأثير وقرار المجالس الاستشارية التربوية، وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثير الآباء على اتخاذ القرار التربوي كان محدوداً جداً، وأن السلطة التقليدية لمراكز القرار تمارس مهامها في مجال اتخاذ القرار دون تأثير، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة نفوذ الآباء على القرارات التربوية كان يسودها التنسيق، وتفعيل دور الآباء فيها.

وأجرى لي(Lee,2001) دراسة هدفت إلى بحث قضية التعليم العالي وكيفية التعامل مع بعض الأفكار السياسية والاجتماعية وتفاعلها مع المجالس الأكاديمية في الجامعات، والحاجة إلى ضبط القرارات لدى الجامعات والكليات بناءً على التأثيرات الخارجية على عملها، حيث أن الجامعات تدرك الفرق بين التعليم وبين الأمور الصحية، والاجتماعية، والتخطيطية المرتبطة به، وتتفهم بعض الضغوطات الخارجية والتي تدعم التغيير فيها. لذلك إذا كانت التأثيرات الخارجية مضبوطة فسوف يؤثر ذلك على الأولويات لدى تلك المجالس الأكاديمية في الجامعات والكليات، بحيث تهدف هذه الأمور إلى خدمة الصالح العام. ولذلك فإن هذه الدراسة تبين بعض الأمور المهمة هنا بحيث تفرز المساءلة والاستقلالية لدى تلك المؤسسات التربوية، وهي مثل:الالتزام بمصلحة المجلس أكثر من مصلحة الأفراد واهتماماتهم. والمحافظة على أداء المهمات. وإظهار سلوك عام مناسب. والمحافظة على الحرية الأكاديمية في الجامعات.

3. الدراسات المتعلقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

أ- الدراسات العربية:

أجرى الدجاني(1988) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون المهن التعليمية البالغ عددهم(440) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في كليات المجتمع، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة إيجابية بين بعدي المناخ التنظيمي(المرح والمودة) وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات. وهناك علاقة سلبية بين بعد التحرر من العمل وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات. ولم تظهر نتائج الدراسة أية علاقة بين المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل والخبرة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأجرى عليمات(1990) دراسة هدفت إلى معرفة أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات على روحهم المعنوية. وقد تكونت عينة الدراسة من(472) عضو هيئة تدريس من المتفرغين في كليات المجتمع الأردنية(العامة والخاصة). استخدمت أداتان، الأولى: لقياس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والثانية: لقياس مستوى الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات في كل المجالات متدنية. وأن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات يزيد من روحهم المعنوية والتزامهم المهني وبقائهم في المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الجنس على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لصالح الذكور. ووجود أثر لتفاعل الخبرة مع كل مجال من مجالات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات على روحهم المعنوية.

وأجرى الإبراهيم(2002) دراسة ميدانية في جامعة اليرموك هدفت إلى تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الإبراهيم باقتباس أداة من دراسة سابقة قام بها المعهد الدولي للتخطيط التربوي، وتأكد من صدقها وثباتها واتساقها الداخلي في البيئة الأردنية. وطبقت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من(53) مسؤولاً في الجامعة، وقد بلغ عدد الأشخاص الذين استجابوا للدراسة(39) مسؤولاً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك بشكل عام كان متدنيا، وأن مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية للفئات العليا عالية جدا، ووجود علاقة طردية بين درجات أهمية القرارات من جهة ومستويات المشاركة من جهة أخرى، ووجود تباين بين مستويات المشاركة بتباين مجالات القرارات المعنية.

وأجرت مرعي(2007) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة

الدراسة(237) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها أعدت مرعي أستبانة اشتملت على(50) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الإدارة الجامعية، وشؤون الهيئة التدريسية، وشؤون الطلبة، والخطط والمواد الدراسية، والمجتمع المحلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، تعزى لمتغير الجنس وكان لصالح الذكور، ومتغير الكلية، لصالح الكليات الإنسانية، ومتغير الرتبة لصالح رتبة الأستاذ. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت مرعي عدداً من التوصيات أهمها: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بمنحهم الحرية والديمقراطية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم التي يطرحونها واحترامها والأخذ بها بما يتلاءم مع فلسفة وأهداف الجامعة.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى بيتر(Peter,1990) دراسة هدفت إلى الكشف عن قدرة نظام الحكم التشاركي في التأثير على مأسسة القرارات وتماسكها، مركزاً على حال التجميد للبرامج الأكاديمية. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لاختبار عمليات الحكم التشاركي في أربع جامعات أمريكية هي: ماري لاند، وأوريغون، وروجسيستر، وجامعة ولاية كينت. وللتعرف على الأطروحات والنماذج المتعلقة بعملية مؤسسية اتخاذ القرار، تمت مقابلة ما بين 11- 16 فرداً في كل جامعة من الجامعات الأربعة، باستخدام أسلوبي الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وتحليل محتوى العديد من محاضر الاجتماعات والتقارير المؤسسية، ووثائق أخرى ذات علاقة. وقد أبرزت نتائج الدراسة أن المديرين المعنيين في هذه الجامعات لديهم المبادأة وقيادة عملية المأسسة، وأن هناك مجموعة من الأفراد تؤيد إغلاق بعض البرامج الأكاديمية، ومجموعة أخرى تؤيد إنهاء وإغلاق

بعض الوحدات التنظيمية. وقد لعب مجلس الأمناء دوراً محورياً في الموافقة على قــرار الجامعــة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الناحية القانونية في عملية المأسسة تعتبر حجر الزاوية في نظام الحكــم التشاركي في الجامعة .

وأجرى مالوني(Maloney,2003) دراسة على(12) كلية مجتمع مــن الكليــات ذات الدوام الكامل في ولاية كونيكتكت، هدفت إلى التعرف على مستوى المشاركة في عملية صناعة القرارات في هذه الكليات، والدرجة المرغوبة فيها من المشاركة. كما هدفت إلى الكــشف عــن تأثير المشاركة في عملية صناعة القرارات على الرضا الوظيفي للعــاملين، والكــشف كــذلك عن تأثير بعض العوامل مثل: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس والمكانة الاجتماعية على الرضا الوظيفي في هذه الكليات. وتكونت الدراسة من(278) مستجيباً من العــاملين فــي هذه المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن هناك فرقاً بين درجة المشاركة في عمليــة صــناعة القرارات، والدرجة المرغوب فيها من قبل العاملين للمشاركة في هذه القرارات. كما توصــلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة المشاركة في عملية صناعة القرارات والرضا الوظيفي للعاملين. وأن هناك تأثيراً لكل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمكانة الاجتماعيــة، والمؤهل العلمي، والعمر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

وأجرى روبينسون(Robinson ,2003) دراسة هدفت إلــى تحــسين عمليــة قبــول الطلبة في كلية القانون وفق الدليل الجديد الصادر عن محكمة التميّيز في ولاية لوس أنجلوس؛ لتحقيق التمييز والتنوع في جودة وإمكانات الخريجين في كلية القانون، لذا فقد وضعت الجامعة معايير في التنافس الحر، اتصفت بالمرونة والشمول في تقييم طلبات القبول في كلية القــانون، وإعادة التصحيح لإجراءات القبول وبرامجه وتحقيق التميّز من خلال المــشاركة الفاعلــة مــع أطراف عديدة شملت الأساتذة والعمداء والطلبة والمحامين؛ للتقليل من درجة عــدم التأكــد فــي اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف القبول وفق دستور الولاية، ونظامها المؤسسي. وقد حققــت عمليــة

المشاركة في اتخاذ القرار تنوعاً جديداً في العديد من البرامج والتي شملت: برامج تراعي الانتماء العرقي، وبرامج الوصول للتلاميذ، وبرامج التوظيف، وكليات المجتمـــع المتوســـطة، والمهنيـــة، وبرامج الإشراف المهني، وبحث الفصل الصيفي، وبرامج الإشراف البحثي، وبرامج المساعدات المالية. وأخيراً فقد صادق مجلس الأمناء في الجامعة على البرامج الجديدة، وأوصى بمتابعتهـــا والاستعداد والتحضير لها في الموازنة والموارد للعام القادم.

وأجـــرى كـــوروزوم وآخـــرون(Kuruuzum et.d,2005) دراســـة هـــدفت إلـــى زيادة مشاركة الطلاب في عملية اتخاذ القرار لدى الجامعات التركيـــة، وتعميـــق الممارســـات الديمقراطية فيها، والمشكلات المرتبطة بها من خلال عملية المؤسسية ونظام الحكم التـــشاركي، ومن خلال مجلس الطلبة وممثليه، وقد تم تقديم وصف لهذا المجلس من خلال القانون والضغط على الجامعات؛ للتجاوب مع عملية المشاركة و الديمقراطية. وقد شملت عينة الدراسة(1700) طالباً من تخصصات علمية مختلفة شملت العلوم، والعلوم الإنسانية، والعلـــوم الـــصحية. وقـــد اعتمدت الدراسة على الأساليب الكمية والنوعية وفق ثلاث مراحل هي: الدراســـة التجريبيـــة، وجماعات التركيز، والاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. وأشـــارت الدراســـة إلـــى أن المستجيبين لديهم رغبة في زيادة نسبة تمثيل الطلبة ومشاركتهم في نظام الحكم التـــشاركي للجامعات من خلال مجالس الطلبة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

مما سبق عرضه من دراسات عربية وأجنبية ذات صـــلة بموضـــوع الدراســـة، يمكـــن ملاحظة مايلي:

1. أن هذه الدراسات تقسم إلى ثلاثة أقسام:

- دراسات تتعلق بواقع عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية عامة والجامعات خاصة وسبل تحسين وتطوير هذه العملية ومن هذه الدراسات: دراسة العقلة(1990)، ودراسة بطـــاح

وعيسان (1999)، ودراسة الهاشم (2000)، ودراسة المطيري(2003)، ودراسة إدموند(Edmund,1994)، ودراسة قويساز (Gueissaz,2002)، ودراسة موسيلين(Musselin,2002)، ودراسة إديجر (Ediger,2002).

- دراسات تتناول العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، ومن هذه الدراسات: دراسة العقدة(1991)، ودراسة النجار والحليبي (1999)، ودراسة العنزي(2004)، ودراسة المجالي(2004)، ودراسة لي(Lee,2001)، ودراسة سلفر (Silver,1994)، ودراسة كيس(Keese,1990).

- دراسات تتعلق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأهميتها في تطوير العملية التعليمية في الجامعات ومن هذه الدراسات: دراسة الدجاني(1988)، ودراسة عليمات(1990)، ودراسة الإبراهيم(2002)، ودراسة مرعي(2007)، ودراسة بيتر (Peter,1990)، ودراسة مالوني(Maloney,2003)، ودراسة روبينسون(Robinson,2003)، ودراسة كوروزوم وآخرون(Kuruuzum et. d,2005).

2. بالنسبة للأدوات فيلاحظ أن غالبية هذه الدراسات استخدمت أداتين هما: الاستبانة والمقابلة.
3. بالنسبة لأحجام العينات يلاحظ أن هناك تبايناً في أحجام العينات التي أجريت عليها الدراسات، وذلك تبعاً لحجم مجتمع الدراسة وطبيعته، وقد تناولت بعضها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أو الكليات وبعضها تناول القادة في الوزارات والمؤسسات العامة.

أفاد الباحث بعد اطلاعه على هذه الدراسات في مايلي: بيان أهمية هذه الدراسات، والتعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية عامة والجامعات خاصة، وأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات. وفي بناء وتطوير أدوات هذه الدراسة، كما أفاد من المراجع التي تم الرجوع إليها في تلك الدراسات، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت، وتفسير النتائج التي توصلت إليها.

وتميزت هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة في مايلي:

- أنها الدراسة الوحيدة – حسب علم الباحث – التي تناولت آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.
- لجمع البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث أداة المقابلة مع القادة الأكاديميين لاستقصاء واقع عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة. وتم كذلك مراجعة الأدب النظري فيما يخص الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتجارب الدول المتقدمة فيما يخص موضوع الدراسة.
- كما أن أفراد عينة هذه الدراسة كانوا من القادة الأكاديميين– رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية – في الجامعات الأردنية العامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث للتوصل إلى النتائج، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة منهج البحث النوعي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث استخدمت المقابلات المعمقة، والرجوع إلى الأدب النظري فيما يخص الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تعد كمنطلقات أساسية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات الأردنية العامة، للعام الدراسي 2008/2007، إذ بلغ عددهم(574) قائداً أكاديمياً والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والمسمى الوظيفي:

جدول(1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة

للعام 2008/2007 حسب الجامعة والمركز الوظيفي

الرقم	اسم الجامعة	القادة الأكاديميون حسب المركز الوظيفي				المجموع
		رئيس جامعة	**نائب رئيس**	**عميد كلية**	**رئيس قسم**	
1	الجامعة الأردنية	1	3	17	78	**99**
2	جامعة اليرموك	1	2	12	49	64
3	جامعة مؤتة	1	3	12	47	63
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1	3	10	55	69
5	الجامعة الهاشمية	1	3	12	41	57
6	جامعة آل البيت	1	3	7	21	32
7	جامعة البلقاء التطبيقية	1	4	18	82	105
8	جامعة الحسين بن طلال	1	2	8	25	33
9	جامعة الطفيلة التقنية	1	1	5	13	20
10	الجامعة الألمانية الأردنية	1	2	7	19	29
المجموع		10	26	108	430	574

عينة الدراسة :

اختيرت عينة الدراسة باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية، وذلك على النحو التالي:

- تم تقسيم المملكة الأردنية الهاشمية إلى ثلاثة أقاليم: الشمال، والوسط، والجنوب.
- اختيار جامعة عامة من كل إقليم بالطريقة العشوائية كممثل عن ذلك الإقليم، فكانت الجامعات التي تم اختيارها عشوائياً هي: جامعة اليرموك كممثلة عن إقليم الشمال، والجامعة الأردنية كممثلة عن إقليم الوسط، وجامعة الطفيلة التقنية كممثلة عن إقليم الجنوب.
- تم اختيار رئيس الجامعة ونائبه الأكاديمي من الجامعات الثلاث، واختيار (50%) من عمداء الكليات الأكاديمية، واختيار(35%) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الثلاث، فكان عدد أفراد العينة التي تمت مقابلتها(73) قائداً أكاديمياً يمثلون أكثر من (12.7%) من مجتمع الدراسة، والجدول(2) يوضح توزعهم حسب الجامعة المسمى الوظيفي:

جدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة للعام 2008/2007 حسب الجامعة والمركز الوظيفي

الرقم	اسم الجامعة	القادة الأكاديميون حسب المركز الوظيفي				المجموع
		رئيس جامعة	نائب رئيس	عميد كلية	رئيس قسم	
1	جامعة اليرموك	1	1	6	17	25
2	الجامعة الأردنية	1	1	9	27	38
3	جامعة الطفيلة التقنية	1	1	3	5	10
المجموع		3	3	18	49	73

أداة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول في هذه الدراسة، تم اعتماد إستراتيجية المقابلة المعمقة والفردية مع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة الثلاث، وباستخدام أسلوب المقابلة المباشر مع القادة الأكاديميين، طرحت من خلالها مجموعة من الأسئلة – المقيدة والمفتوحة الإجابة– المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية و طرق تطويرها. كما تم جمع الوثائق والسجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد تكونت أداة المقابلة – دليل المقابلة– من جزأين، الأول: تضمن معلومات عامة ديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة. أما الجزء الثاني: فقد تضمن أسئلة المقابلة، إذ قام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة بالرجوع إلى الأدب النظري والتربوي، والدراسات السابقة. وقد احتوت الصيغة النهائية لهذا الجزء علىستة (6) أبعاد ملحق(1) وهي:

البعد الأول: دور القائد الأكاديمي والمجالس في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية.

البعد الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية.

البعد الثالث: إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

البعد الرابع: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية.

البعد الخامس: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية و تشمل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، ومشاركة الطلبة، ومشاركة المجتمع المحلي.

البعد السادس فيضم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

صدق أداة الدراسة(دليل المقابلة) وثباتها:

للتأكد من الصدق الظاهري لهذه الأسئلة بصورتها الأولية تم عرضها على(15) محكماً من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس والإدارة العامة في الجامعات الأردنية العامة والخاصة للحكم على كل سؤال من حيث الصياغة اللغوية، والوضوح ، ومدى مناسبته لموضوع الدراسة، وبعد استرجاع هذه الاستمارات ومراجعة آراء المحكمين، تم إعادة صياغة بعض هذه الأسئلة، أو إضافة بعض الأسئلة، وعد الباحث موافقة(80%) من المحكمين على هذه الأسئلة مؤشراً على صدقها. وللتأكد من ذلك أجرى الباحث مقابلات مع ثلاثة من القيادات الأكاديمية، استثناهم الباحث من عينة الدراسة، وذلك لإجراء تعديلات على الدليل إذ لزم الأمر، هذا وقد اعتبر المبحوثون أن الدليل سيجيب عن أسئلة الدراسة، وهو يغطي كافة الجوانب، إلا أنه تم اقتراح إضافة مشاركة الطلبة على دليل المقابلة.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها ؟. استخدم الباحث أسلوب المقابلة على النحو التالي: بعد أن تأكد الباحث من صدق أسئلة المقابلة، وأخذ الموافقات الرسمية لإجرائها، تم الاتصال مع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، بهدف تعريفهم بالباحث وأهداف الدراسة، وتم تحديد موعد منفرد للقاء كل واحد منهم وفق ما تقتضيه ظروفهم، إذا أجريت المقابلة مع كل قائد أكاديمي حسب الموعد، وأحيانا كان يؤجل الموعد لظروف خاصة بالقائد الأكاديمي، كانت مدة المقابلة تقارب الساعة الواحدة، واستخدم فيها الباحث أسلوب التدوين لإجابات القادة، وفي حالات قليلة جدا لعدم السماح بتسجيل المقابلات استخدم الباحث

جهاز التسجيل الصوتي خلال إجراء المقابلات بموافقة المبحوثين. وفي نهاية اللقاء قام الباحث بشكرهم لحسن التعاون معه.

أما الإجابة عن السؤال الثاني في هذه الدراسة: ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟. فقام الباحث باستقصاء ما كتب في الأدب النظري عن موضوع عملية اتخاذ القرارات عامة وفي الجامعات خاصة؛ وذلك للتعرف على الاتجاهات المعاصرة، ودعم النتائج التي توصلت إليها المقابلات مع القادة الأكاديميين، من أجل تقديم مقترحات لمعالجة المشكلات في الواقع وتقديم مقترحات لتطوير عملية اتخاذ القرارات. أما الإجابة عن السؤال الثالث في هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على المقترحات المقدمة من القادة الأكاديميين أثناء المقابلات، وكذلك اقتراحات الباحث بناء على استقصاء الباحث للأدب النظري.

الاستراتيجيات التي استخدمت لتعزيز صدق الدراسة:

لتعزيز صدق البحث قام الباحث بإتباع الاستراتيجيات التالية :

1- الكلام القليل والاستماع الكثير: وذلك بهدف مساعدة المتحدث على الاسترسال في إجاباته، وإعطاء الفرصة للباحث للتأمل في إجابة المتحدث وتقييمها وتحديد الأجزاء التي لم تكن واضحة في الإجابة بهدف الاستيضاح عنها.

2- التسجيل الدقيق: قام الباحث بتسجيل البيانات بالسرعة الممكنة وباستخدام لغة المتحدث ودون محاولة القيام بأي تفسيرات أو تحليلات أثناء التسجيل.

3- استخدم الباحث جهاز التسجيل الصوتي خلال إجراء المقابلات وفي حالات قليلة جدا لعدم السماح بتسجيل المقابلات، وقد طابق الباحث بين التسجيل الصوتي للشخص وبين ما هو مسجل خطياً خلال الحديث.

4- لتعزيز صدق البحث أيضاً كان الباحث يعيد بعض الجمل على مسمع الشخص الذي كان تجرى معه المقابلة، للتأكد من قصد المبحوث، على الرغم من أن الباحث كان يتبع التسجيل الحرفي خلال المقابلة.

5- التغذية الراجعة: فقد تم عرض مسودات البيانات المجمعة(المقابلات) على الأستاذ المشرف على الدراسة؛ وذلك بهدف تحديد مواطن الغموض أو التضارب التي تحتاج لمزيد من البحث والاستقصاء.

تحليل النتائج:

لغايات التحليل النوعي للبيانات التي حصل عليها الباحث من خلال مقابلة (73) قائداً أكاديمياً في الجامعات الثلاث، قام الباحث بإتباع الخطوات التالية:

1. نسخ المادة الخام التي تم جمعها أثناء المقابلات وتحويلها إلى بيانات ورقية منظمة تطابق الأصل.
2. استعراض إجابات أفراد العينة وحصرها، أي تحديد عدد الإجابات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة الذين تعرضوا للسؤال.
3. تصنيف الإجابات إلى بنود حسب التشابه فيما بينها.
4. الضبط أو الرقابة، وتتضمن هذه الخطوة الضبط الذاتي والضبط من خلال الآخرين، وكمثال هنا فقد تم دراسة المادة التي تم نسخها مرة أخرى والعودة للمادة الخام الأصلية للتثبت من المعلومات والتفاصيل.
5. جرى تفريغ المقابلات وتحويل الأجوبة إلى جداول، وتم حساب التكرار لكل بند ونسبها لجميع أفراد العينة الذين تعرضوا للسؤال.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت إلى تطوير آليات مقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وفي ما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، بخصوص واقع آليات عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها من حيث: الدور الذي يقوم به القائد الأكاديمي والمجلس الذي يرأسه في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، وواقع اتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي، وكذلك استعراض العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية. وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت لها الدراسة عن السؤال الأول بمختلف أبعاده:

البعد الأول: دور القائد الأكاديمي والمجلس الذي يرأسه في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

في بداية المقابلة طرح الباحث على القادة الأكاديمين – رئيس الجامعة، ونائب الرئيس، وعميد الكلية، ورئيس القسم – السؤال التالي: هل تتخذ القرار بمفردك لمواجهة الموقف؟ أم تعرضه على المجلس الذي تترأسه؛ لاتخاذ القرار؟ فأجاب معظم القادة على أن القائد الأكاديمي

يتخذ القرارات الروتينية التي تتعلق بتسيير الأعمال الإدارية والأكاديمية اليوميـــة. أمـــا بقيـــة المشكلات والمواقف لا بد من عرضها على المجلس الذي يترأسه للمساهمة أو اتخاذ القـــرارات فيها حسب الأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة، حيث يتم في هذه المجالس عرض المـــشكلة أوالموقف من قبل رئيس المجلس أو الذي ينوب عنه، ثم يجري التوافق على البديل المختار لـــه، ثم يكلف من يلزم بتنفيذه، وتقييم تنفيذه والنتائج المترتبة على ذلك. ففي عملية اتخاذ القـــرارات الأكاديمية يجري الإلتزام بهرمية الصلاحيات الموكلة للمجالس، فلا يجوز مثلاً لمجلس القـــسم الأكاديمي أن يبت في قضية تتعلق بالجامعة ككل، كما لا يحق لمجلس الجامعة النظر في قضية تتعلق بالقسم الأكاديمي قبل أن يبت فيها ويقدم لمجلس الكلية ومجلس العمداء توصيته أو تنسيبه فيها، فهناك احترام للتسلسل الهرمي لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات العامة.

أما دور القائد الأكاديمي والمجلس الذي يرأسه في عملية اتخاذ القـــرارات الأكاديميـــة فهي كمايلي:

أ- دور رئيس الجامعة والمجلسين – مجلس الجامعة، ومجلس العمداء- اللـــذين يتراســـهما في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

ولتحديد دور رئيس الجامعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية فقد تم تعريض أفـــراد العينة إلى سؤال من نوع الإجابة المفتوحة لكتابة أبرز أدوارهم في عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات الأكاديمية. ولتحليل إجابات رؤساء الجامعات فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحـــصرها، إذ بلغ مجموع الإجابات(30) إجابة أعطيت من قبل(3) رؤساء جامعات يمثلون مجموع الرؤساء من أفراد العينة. وبعد استعراض الإجابات وحصرها، تم تصنيفها إلى(12) بنـــداً، ثـــم حـــسبت التكرارات لكل بند ونسبها المئوية لجميع أفراد العينة من الرؤساء الذين تعرضوا لهذا السؤال، وتم ترتيبها تنازلياً، وفق ما هو موضح في جدول(3):

جدول(3)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن دور رئيس الجامعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

الرقم	الدور	التكرارات	النسبة المئوية
1	دعوة مجلسي الجامعة والعمداء إلى الانعقاد ورئاسة اجتماعاتهما، وعرض الموضوعات، والإشراف على توثيق القرارات الصادرة عنهما ومتابعة تنفيذها.	3	100
2	الموافق لعضو الهيئة التدريسية على: إلقاء محاضرات خارج الجامعة، أو إيفاده في دورات علمية، أو تفريغه كلياً أو جزئياً للعمل في مشروع بحث علمي داخل الجامعة، أو تخفيض العبء التدريسي عنه إذا تولى أعباء ومسؤوليات إدارية.	3	100
3	تعيين نائب أو أكثر للعميد أو تعيين رئيس قسم علمي، وذلك بناءاً على تنسيب من عميد الكلية.	3	100
4	رئاسة اجتماع لجنة التعيين والترقية، والإشراف على توثيق القرارات الصادرة عنهما ومتابعة تنفيذها.	3	100
5	التنسيب لمجلس العمداء بتسمية الأستاذ(أستاذا متميزاً) أو(أستاذا متفوقاً) أو (أستاذ شرف).	3	100
6	تقديم تقرير مجلس الجامعة في نهاية كل عام دراسي عن أداء الجامعة وعن شؤون التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة الأنشطة الأخرى في الجامعة وتضمينه أي اقتراحات يراها مناسبة ورفعه إلى مجلس الأمناء.	3	100
7	التنسيب إلى مجلس التعليم العالي بتعيين نوابه، و تفويضهم أياً من صلاحياته لاتخاذ قرارات كل في نطاق وظيفته.	3	100
8	تكليف محاضرين غير متفرغين للتدريس أو القيام بأعمال التدريب داخل الجامعة وفقاً للأسس المقررة في الجامعة.	2	66.7
9	دعوة أشخاص من خارج الجامعة لإلقاء محاضرات أو القيام بمهام علمية فيها لمدة محدودة.	2	66.6
10	قبول عدد محدود من أبناء الأردنيين العاملين في السفارات الأردنية أو الملكية الأردنية خارج الأردن، للدراسة داخل الجامعة خارج قائمة القبول الموحد.	2	66.7
11	يبت رئيس الجامعة في المشكلات والمواقف التي لم يرد عليها نص في التعليمات.	2	66.7
12	التصويت على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجلسي الجامعة والعمداء إذا تساوت الأصوات الموافقة والرافضة للقرار؛ لترجيح أحد الطرفين.	2	66.7

يبين جدول(3) أبرز الأدوار التي يقوم بها رئيس الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، كما يراها رؤساء الجامعات أنفسهم، حيث حصلت الفقرات ذوات الأرقام

(1-7) على مانسبته(100%)، في حين أن الفقرات من(8- 12) حصلت على ما نسبته(66.7%) من موافقة روؤساء الجامعات على كونها من أبرز الادوار التي يقوم بها رئيس الجامعة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

أما فيما يخص الدور الذي يقوم به مجلس الجامعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، فقد أجاب رؤساء الجامعات أن دور هذا المجلس يتلخص بمايلي: العمل على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة في مجالات التعليم والتدريب والبحث وخدمة المجتمع.ومناقشة التعليميات التي يقدمها الرئيس لتنظيم شؤون العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة ورفعها إلى مجلس الأمناء لإقراراها.

وفيما يخص الدور الذي يقوم به مجلس العمداء في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، فقد أجاب رؤساء الجامعات إن دور هذا المجلس يتلخص بمايلي: التنسيب بإنشاء الكليات والأقسام والبرامج والتخصصات الأكاديمية، ودمجها في غيرها أوإلغائها، اتخاذ قرارات خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من تعيين، وترقية، واجازة...الخ، ودراسة مشروعات الخطط الدراسية المقدمة من مجالس الكليات ومناقشتها واصدار قراراته بشأنها. ومنح الدرجات العلمية،والتوصية بأعداد الطلبة المقبولين سنويا في البرامج والتخصصات المختلفة في الجامعة. وكذلك النظر في أي موضوع يتعلق بالعمل الأكاديمي يعرضه عليه رئيس الجامعة. وأضاف أحد رؤساء الجامعات، أن معظم القرارات الأكاديمية في الجامعة تصدر عن مجلس العمداء.

ب- دور نائب رئيس الجامعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

لقد أجاب نواب رؤساء الجامعات الثلاث، على إن دورهم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية يكون بناء على تفويض خطي من رئيس الجامعة الذي يكلف نائبه القيام ببعض أعماله نيابة عنه. وأضاف أثنان من النواب أن نائب الرئيس الأكاديمي في الجامعة يقوم كذلك بتنفيذ ومتابعة الأنشطة الأكاديمية في جميع الكليات في الجامعة، والتنسيق مع عمداء الكليات

لإقتراح خطط لتطوير هذه الكليات أكاديمياً، وأقتراح سبل لتوثيق العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى، ويتولى هذا النائب كذلك الإشراف على شؤون المكتبة، وشؤون الهيئة التدريسية،بالإضافة إلى ما يكلفة به الرئيس من أعمال.

ج- دور عميد الكلية والمجلس الذي يترأسه في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

ولتحديد دورعميد الكلية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية فقد تم تعريض أفراد العينة إلى سؤال من نوع الإجابة المفتوحة لكتابة أبرز أدوارهم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية. ولتحليل إجابات عمداء الكليات في الجامعات الأردنية العامة، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، إذ بلغ مجموع الإجابات(139) إجابة أعطيت من قبل(18) عميد كلية يمثلون مجموع العمداء من أفراد العينة. وبعد استعراض الإجابات وحصرها، تم تصنيفها إلى(9) بنود، ثم حسبت التكرارات لكل بند ونسبها لجميع أفراد العينة من العمداء الذين تعرضوا لهذا السؤال، وتم ترتيبها تنازلياً، وفق ما هو موضح في جدول(4):

جدول(4)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن دور عميد الكلية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

الرقم	الدور	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدعوة لعقد اجتماع مجلس الكلية دورياً، وإدارة جلساته، و الإشراف على توثيق القرارات الصادرة عن المجلس ومتابعة تنفيذها.	18	100
2	تقديم تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية العام الدراسي عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة.	18	100
3	الموافقة للطالب على: تأجيل دراسة الطالب لمدة فصل دراسي واحد، أو مراجعة علامات الامتحان النهائي لأي مادة وفي مدة أقصاها أسبوع في بداية الفصل التالي.	18	100
4	إصدار لائحة شرف الكلية التي تضم أسماء الطلبة الذين يحصلون على معدل فصلي(85%) مع مراعات التعليمات الخاصة بذلك.	18	100
5	التصويت على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجلس الكلية إذا تساوت الأصوات الموافقة والرافضة للقرار؛ لترجيح أحد الطرفين.	18	100

100	18	**التنسيق والمتابعة لسير الامتحانات داخل أقسام الكلية وعمل كل ما يضمن سـلامة إجرائها**	6
77.8	14	**إبداء رأيه فيما يخص عضو الهيئة التدريسية في مجال: التثبيت، أوتمديـد فتـرة التجربة أوعدم تمديدها أوإنهاء عمل عضو الهيئة التدريسية.**	7
61.1	11	**تفويض بعض السلطات والمهام الأكاديمية لبعض الأعضاء أو اللجان على مستوى الكلية.**	8
33.3	6	**التنسيق مع الأقسام والكليات الأخرى في الجامعة لتكامل العمل والإعداد الأكاديمي لطلاب الجامعة، والاستفادة من الإمكانات والخبرات والطاقات بها، وعمل بـرامج مشتركة لتحقيق التكامل بينهم.**	9

يتناول جدول(4) أبرز الأدوار التي يقوم بها عميد الكلية في الجامعات الأردنية العامـة في عملية اتخاذ القـرار الأكـاديمي، حيـث حـصلت الفقـرات ذوات الارقـام(1-6) علـى مانسبته(100%)، في حين أن الفقرة(9) التنسيق مع الأقسام والكليات الأخـرى فـي الجامعـة لتكامل العمل والإعداد الأكاديمي لطلاب الجامعة، والاستفادة من الإمكانات والخبرات والطاقات بها، وعمل برامج مشتركة لتحقيق التكامل بينهم"حصلت على ما نسبته(33.3%) مـن موافقـة عميد الكلية في الجامعات الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

أما فيما يخص دور مجلس الكلية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديميـة فـي الجامعـات الأردنية العامة فقد أجاب معظم عمداء الكليات إن دور هذا المجلس يتلخص فيمايلي: النظر فـي الخطط الدراسية في أقسام الكلية ورفعها إلى مجلس العمداء، وتنظيم الدراسة في الكلية والتنسيق بين الأقسام فيها. ووتنظيم إجراءات الإمتحانات في الكلية، وإقرار نتائجها في نهاية كل فـصل دراسي، والتنسيب إلى مجلس العمداء بمنح الدرجات العلمية والشهادات. والتوصية في جميـع الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الكلية فيما يخص التعيين، والترقية، والتثبيت...الـخ، والإشراف على تنظيم البحث العلمي في الكلية بالتنسيق مع عمادة البحث العلمي في الجامعـة، وتشكيل اللجان المتعلقة بعمل الكلية الأكاديمي والإداري.

د- دور رئيس القسم والمجلس الذي يترأسه في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

ولتحديد دور رئيس القسم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية فقد تم تعريض أفراد العينة إلى سؤال من نوع الإجابة المفتوحة لكتابة أبرز أدوارهم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية. ولتحليل إجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، إذ بلغ مجموع الإجابات(589) إجابة أعطيت من قبل(49) رئيس قسم أكاديمي يمثلون مجموع رؤساء الأقسام من أفراد العينة. وبعد استعراض الإجابات وحصرها، تم تصنيفها إلى(19) بنداً، ثم حسبت التكرارات لكل بند ونسبها لجميع أفراد العينة من العمداء الذين تعرضوا لهذا السؤال، وتم ترتيبها تنازلياً، وفق ما هو موضح في جدول(5):

جدول(5)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن دور رئيس القسم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

الرقم	الدور	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدعوة لعقد اجتماع مجلس القسم دورياً، وإدارة جلساته، والإشراف على توثيق القرارات الصادرة عن المجلس ومتابعة تنفيذها.	49	100
2	متابعة تنفيذ قرارات مجلسي القسم والكلية أوأي قرار يرد من المجالس الأخرى فيما يخص قسمه.	49	100
3	التصويت على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجلس القسم إذا تساوت الأصوات الموافقة والرافضة للقرار؛ لترجيح أحد الطرفين.	49	100
4	إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم الأكاديمية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط القسم ومستوى أداء العمل به، وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها، وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم، لإبداء الرأي بشأنه، توطئة لعرضه على مجلس الكلية.	49	100
5	حث أعضاء القسم وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث والمناقشة.	49	100
6	حث أعضاء القسم على تقديم خطط البحوث وتشجيعهم للمشاركة في إجراء البحوث وخاصة تلك النابعة من احتياجات المجتمع بتحديد الأولويات في البحوث ومتابعتهم وتشجيعهم للبحث النشر.	49	100

7	الإرشاد الأكاديمي للطلبة القسم، ومعالجة المشكلات التـي تـواجههم فـي تـسجيل المساقات والتحصيل الدراسي.	49	100
8	اقتراح توزيع المقررات الدراسية على أعضاء هيئة التدريس بالقسم	42	85.7
9	الإشراف على توصيف المقررات وتطبيقها لفترة زمنية ليست طويلـة، ثـم إعـادة توصيفها من جديد، في ضوء التطبيق الميداني لها.	40	81.6
10	الاشتراك في مقابلة الطلاب المرشحين للقبول في الكليـة للتأكـد مـن صـلاحيتهم للتخصص الذي سيلتحقون به فعلا.	33	67.7
11	الإطلاع على أسئلة الاختبارات لأعضاء هيئة التدريس للتأكد من وضوحها ومراعاتها لمبدأ التنوع من جهة ومبدأ الشمول لموضوعات المقرر الدراسي من جهة ثانية.	29	59.2
12	عمل دليل للمقررات الدراسية في القسم بمشاركة المدرسين، بحيث يشتمل الدليل على رمز المقرر، وعنوانه، وأهدافه ومحتوياته ونظام تقويمه، واهم مراجعه.	19	38.8
13	تنمية برامج التعليم وحث أعضاء القسم وتشجيعهم على تطـوير طـرق التـدريس، والاستفادة من الإمكانات المتطور والتقنيات الحديثة.	18	36.7
14	التخطيط و التنفيذ والمتابعة لإعداد الكوادر الأكاديمية بالقـسم للقيـام بمـسؤولياتها بتشجيع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ودفعها.	18	36.7
15	اقتراح برامج وخطط دراسية على مجلس القسم.	16	31.9
16	توزيع المقررات الدراسية وطرحها طبقاً للمعايير المحددة لذلك، وفي ضوء كفـاءات أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وما يتطلبه ذلك من تنسيق.	14	28.6
17	وضع المقترحات التي من شأنها أن تسهم في خدمة المجتمع و الجامعة.	11	22.4
19	تفويض بعض السلطات والمهام الأكاديمية لبعض الأعضاء أو اللجان على مـستوى القسم.	6	12.2

يتناول جدول(5) أبرز الأدوار التي يقوم بها رئيس القسم الأكـاديمي فـي الجامعـات الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، حيث حصلت الفقرات ذوات الارقـام(1-7) على مانسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(19) تفويض بعض السلطات والمهام الأكاديمية لبعض الأعضاء أو اللجان على مستوى القسم على ما نسبته(12.2%) من موافقة رئيس القسم العلمي في الجامعات الأردنية العامة الثلاث في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

أما فيما يخص دور مجلس القسم في عملية اتخاذ القرارات الأكاديميـة فـي الجامعـات الأردنية العامة فقد أجاب معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية إن دور هذا المجلس يتلخص فيمايلي: اقتراح خطط دراسية وتخصصات للقسم واقتراح تطويرها وأساليب تطبيقها، وإقرار مفـردات مواد الخطة الدراسية للقسم وأهدافها، وأساليب التدريس والتقويم، وتوزيع مواد الخطة الدراسية

على الفصول الدراسية المختلفة، ووضع أسس وتعليمات التطبيق العملي والتدريب الميداني للطلبة. واعتماد الكتب المقررة والمصادر والمراجع المناسبة لكل مادة من مواد الخطة الدراسية، مناقشة نتائج إمتحانات الطلبة وقوائم الخريجين ورفعها إلى مجلس الكلية. والنظر في مشاريع البحث العلمي المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية وتقديم التوصيات اللازمة بخصوصها، وإبداء الرأي في جميع الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الكلية فيما يخص التعيين، والترقية، والتثبيت...الخ.

البعد الثاني: الخطوات التي يمر بها القائد عندما يتخذ القرار الأكاديمي:

ولتحديد الخطوات التي يمر بها القائد عندما يتخذ القرار الأكاديمي فقد تم تعريض أفراد العينة إلى سؤال من نوع الإجابة المفتوحة لكتابة الخطوات التي يمر بها القرارالأكاديمي. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها،إذ بلغ مجموع الإجابات(73) إجابة أعطيت من(3) رؤساء جامعات، وثلاثة نواب رئيس ، و(18) عميد كلية، و(49) رئيس قسم أكاديمي. وبعد استعراض الإجابات وحصرها، تم تصنيفها إلى(6) بنود، ثم حسبت التكرارات لكل بند ونسبها لجميع أفراد العينة الذين تعرضوا لهذا السؤال، وتم ترتيبها وفق ما هو موضح في جدول(6):

جدول(6)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن الخطوات التي يمر بها القائد الأكاديمي عندما يتخذ القرار الأكاديمي

رقم	الخطوات التي يمر بها القائد الأكاديمي عندما يتخذ قرارا معينا	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	جمع البيانات والمعلومات – اتخاذ القرار							6	12.2
2	بحث الأسباب – تطبيق الأنظمة والتعليمات							7	14.3
3	جمع البيانات والمعلومات – تحديد البدائل – اتخاذ القرار					2	11.1	8	16.3

4	**مناقشة الموضوع مع المجلس – تطبيق الأنظمة والتعليمات– المتابعة**					4	22.2	16	32.7
5	**تحديد المشكلة – جمع البيانات وتحليلها – تحديد البدائل – اختيار البديل وتنفيذه**			1	33.3	5	27.8	7	14.3
6	**تحديد المشكلة – جمع البيانات والمعلومات وتحليلها – المناقشة مع المجلس وتحديد البدائل – تقييم البدائل و اختيار البديل المناسب – التنفيذ والمتابعة**	3	100	2	66.7	7	38.9	5	10.2

يلاحظ من جدول(6) أن جميع رؤساء الجامعات يسيرون وفق الخطوات الآتية: تحديد المشكلة – جمع البيانات والمعلومات وتحليلها – المناقشة مع المجلس وتحديد البدائل – تقييم البدائل واختيار البديل المناسب – التنفيذ والمتابعة عندما يتخذون القرارات الأكاديمية. بينما نرى أن نسبة(66.7%) من نواب الرئيس يسيرون وفق الخطوات الآتية: تحديد المشكلة – جمع البيانات والمعلومات وتحليلها – المناقشة مع المجلس وتحديد البدائل – تقييم البدائل واختيار البديل المناسب– التنفيذ والمتابعة. وأن ما نسبته(33.3%) يسيرون وفق الخطوات الآتية: تحديد المشكلة –جمع البيانات وتحليلها – تحديد البدائل – اختيار البديل وتنفيذه. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن نسبة (38.9%) يسيرون وفق الخطوات العلمية الآتية: تحديد المشكلة – جمع البيانات والمعلومات وتحليلها – المناقشة مع المجلس وتحديد البدائل – تقييم البدائل واختيار البديل المناسب – التنفيذ والمتابعة. **وأن** ما نسبته(11.1%) يسيرون وفق الخطوات الآتية: جمع البيانات والمعلومات – تحديد البدائل – اتخاذ القرار. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(32.7%) يسيرون وفق الخطوات الآتية: مناقشة الموضوع مع المجلس – تطبيق الأنظمة والتعليمات– المتابعة. وأن ما نسبته(10.2%) يسيرون وفق الخطوات العلمية الآتية: تحديد المشكلة

– جمع البيانات والمعلومات وتحليلها – المناقشة مع المجلس وتحديد البدائل – تقييم البدائل واختيار البديل المناسب – التنفيذ والمتابعة.

البعد الثالث: إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم. تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، حسب الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية(تحديد المشكلة، جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وتحديد البدائل والمفاضلة بينها، واختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار)، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، وفيمايلي عرض لنتائج هذا البعد:

1- مجال تحديد المشكلة: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم مجال تحديد المشكلة. تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(7) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(7)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال تحديد المشكلة

رقم	1- مجال تحديد المشكلة: يحدد القائد الأكاديمي المشكلة من خلال:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	الشكوى المقدمة للقائد	3	100	3	100	16	88.9	48	98
2	الملاحظة أو الإحساس المباشر للقائد	1	33.3	1	33.3	13	72.2	30	61.2

3	الاجتماعات الدورية للمجلس الذي يترأسه	3	100	3	100	18	100	49	100
4	التقارير المكتوبة	3	100	3	100	18	100	49	100
5	المؤتمرات والندوات التي يحضرها القائد	2	66.7	1	33.3	5	27.8	7	14.3
6	المكتب الخاص بالقائد الأكاديمي(السكرتارية)	2	66.7	2	66.7	13	72.2	18	36.7

يبين جدول(7) من وجهة نظر رؤساء الجامعات، أن القائد الأكاديمي يحدد المشكلة من خلال الشكاوى المقدمة إليه، أومن خلال الاجتماعات الدورية لمجالس الجامعة، أومن خلال التقارير المكتوبة مانسبته (100%) في حين أن اقل نسبة لتحديد المشكلة يستخدمها القائد كانت من خلال الملاحظة أو الإحساس المباشر وبنسبة(33.3%). وهذه النتيجة تتشابه إلى حد ما مع النتائج الخاصة بنواب الرؤساء. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(100%) يحدد القائد الأكاديمي المشكلة من خلال الاجتماعات الدورية للمجلس الذي يترأسه أو من خلال التقارير المكتوبة، وأن ما نسبته(27.8%) يحدد العميد المشكلة من خلال المؤتمرات والندوات التي يحضرها. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(100%) يحدد رئيس القسم المشكلة من خلال الاجتماعات الدورية للمجلس الذي يترأسه أو من خلال التقارير المكتوبة. وأن ما نسبته(14.3%) يحدد المشكلة من خلال المؤتمرات والندوات التي يحضرها.

2- مجال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ومصادرها: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم مجال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، ومصادرها. تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(8) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(8)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ومصادرها

رقم	2- مجال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ومصادرها: أ- حجم المعلومات التي يجمعها القائد الأكاديمي:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات.	3	100	2	66.7	11	61.1	26	53.1
2	تتفاوت كمية المعلومات والبيانات التي أجمعها من مشكلة لأخرى			1	33.3	5	27.8	3	6.1
3	اكتفي بالحد الأدنى من المعلومات لأن المشكلات والمواقف واضحة في العمل الأكاديمي					2	11.1	18	36.7
4	اتخذ القرار الذي اقتنع بصحته دون اللجوء إلى جمع معلومات وبيانات.							2	4.1
رقم	ب- تحليل البيانات والمعلومات يعتمد القائد الأكاديمي الأساليب الآتية في تحليل المعلومات والبيانات:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	اعتمد على نفسي عند تحليل المعلومات والبيانات			1	33.3	8	44.4	17	34.7
2	اترك أمر تحليل المعلومات والبيانات للجان مساعدة	3	100	2	66.7	10	55.6	23	46.9
3	لا احتاج تحليل المعلومات والبيانات فهي واضحة							9	18.4

رقم	ج- مصادر المعلومات: يعتمد القائد الأكاديمي على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	**من خلال التقارير المكتوبة**	**3**	**100**	**3**	**100**	**18**	**100**	**49**	**100**
2	**من خلال الأنظمة والتعليمات في الجامعة**	**3**	**100**	**3**	**100**	**18**	**100**	**49**	**100**
3	**عن طريق تكليف لجان خاصة**	**3**	**100**	**2**	**66.7**	**14**	**77.8**	**15**	**30.6**
4	**عن طريق مكتبي الخاص(السكرتارية)**	**2**	**66.7**	**2**	**66.7**	**15**	**83.3**	**18**	**36.7**
5	**أجمع المعلومات بنفسي**	**1**	**33.3**	**1**	**33.3**	**8**	**44.4**	**7**	**14.3**
6	**من خلال المعلومات المحفوظة في الحاسوب**	**1**	**33.3**	**1**	**33.3**	**5**	**27.8**	**5**	**10.2**

يبين جدول(8) أن ما نسبته(100%) من وجهة نظر رؤساء الجامعات يقومون بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات. أما نواب رؤساء الجامعات فإن ما نسبته(66.7%) يقومون بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات، وما نسبته(33.3%) تتفاوت كمية المعلومات والبيانات التي يجمعها من مشكلة لأخرى. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(61.1%) يقومون بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات، وأن ما نسبته(11.1%) يكتفي بالحد الأدنى من المعلومات. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(53.1%) يقومون بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات، وما نسبته(4.1%) يتخذ القرار الذي يقتنع بصحته دون اللجوء إلى جمع معلومات وبيانات.

أما بالنسبة لتحليل البيانات والمعلومات فيبين جدول(8) أن ما نسبته(100%) من رؤساء الجامعات يتركون أمر تحليل المعلومات والبيانات للجان المساعدة. أما بالنسبة لنواب رؤساء الجامعات فإن ما نسبته(66.7%) يتركون أمر تحليل المعلومات والبيانات للجان المساعدة وأن ما نسبته(33.3%) يعتمد على نفسه عند تحليل المعلومات والبيانات. أما بالنسبة لعمداء الكليات

فإن ما نسبته(55.6%) يتركون أمر تحليل المعلومات والبيانات للجان مساعدة، وأن ما نسبته (44.4%) يعتمدون على أنفسهم عند تحليل المعلومات والبيانات. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(46.9%) يتركون أمر تحليل المعلومات والبيانات للجان مساعدة، وإن ما نسبته(18.4%) لا يحتاجون تحليل المعلومات والبيانات لأنها واضحة.

أما بالنسبة لمصادر جمع البيانات والمعلومات فيبين الجدول(8) أن ما نسبته (100%) رؤساء الجامعات يجمعون البيانات والمعلومات من خلال: التقارير المكتوبة أو الأنظمة والتعليمات في الجامعة أوعن طريق تكليف لجان خاصة، وأن ما نسبته (33.3%) يعتمدون على المعلومات المحفوظة في الحاسوب. أما بالنسبة لنواب الرؤساء فإن ما نسبته(100%) يجمعون البيانات والمعلومات من خلال: التقارير المكتوبة أو الأنظمة والتعليمات في الجامعة، وأن ما نسبته (33.3%) يعتمدون على المعلمومات المحفوظة في الحاسوب. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(100%) يجمعون البيانات والمعلومات من خلال: التقارير المكتوبة أو الأنظمة والتعليمات في الجامعة، وأن ما نسبته(27.8%) يجمعون المعلومات من خلال المعلومات المحفوظة في الحاسوب. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام فإن ما نسبته(100%) يجمعون البيانات والمعلومات من خلال: التقارير المكتوبة أو الأنظمة والتعليمات في الجامعة، وأن ما نسبته(10.2%) يجمع المعلومات من خلال المعلومات المحفوظة في الحاسوب.

3- مجال تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم مجال تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(9) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(9)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال تحديد بدائل الحل

رقم	مجال تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	وضع العديد من بدائل الحل من أجل الوصول إلى أفضل قرار	3	100	3	100	16	88.9	43	87.8
2	تحديد البديل ويضع إيجابياته وسلبياته	3	100	3	100	15	83.3	16	32.7
3	يقوم بترتيب بدائل الحل حسب أهميتها في تحقيق الأهداف	3	100	3	100	14	77.8	12	24.5
4	يقوم بترتيب بدائل الحل وفقاً لتوفر الموارد المادية والبشرية	2	66.7	2	66.7	14	77.8	9	18.4
5	يضع قائمة بالاختيارات والبدائل التي استخدمها آخرون في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة	1	33.3	1	33.3	13	72.2	41	83.7

يبين جدول(9) طريقة تحديد بدائل الحل والمفاضلة كما يراها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية العامة، حيث حصلت الفقرات ذوات الارقام(1-3) على مانسبته(100%)، في حين أن الفقرة(5) يضع قائمة بالاختيارات والبدائل التي استخدمها آخرون في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة حصلت على ما نسبته(33.3%) من موافقة رؤساء الجامعات. وهذه النسب تتشابه مع نسب الموافقة بالنسبة لنواب رؤساء الجامعات. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(88.9%) يحددون البدائل من خلال وضع العديد من بدائل الحل من أجل الوصول إلى أفضل قرار، وأن ما نسبته(72.2%) يضع قائمة بالاختيارات والبدائل التي استخدمها آخرون

في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(87.8%) يحددون البدائل من خلال وضع العديد من بدائل الحل من أجل الوصول إلى أفضل قرار، وأن ما نسبته(18.4%) يقوم بترتيب بدائل الحل وفقاً لتوفر الموارد المادية والبشرية.

4- مجال اختيار البديل المناسب: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم مجال اختيار البديل المناسب، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(10) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(10)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال اختيار البديل المناسب

رقم	مجال اختيار البديل المناسب: يقوم القائد الأكاديمي باختيار البديل المناسب وفق المعايير الآتية:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	أختيار البديل الذي يحقق الأهداف دون النظر إلى التكلفة والوقت والجهد					1	5.6	4	8.2
2	اختيار البديل الذي يرضي الإدارة العليا			2	66.7	13	72.2	38	77.6
3	اختيار البديل وفقاً لمعايير موضوعية: اقتصادية، وإنسانية، ومعايير التكلفة	3	100	1	33.3	4	22.2	7	14.3

يبين جدول(10) أن رؤساء الجامعات وبنسبة(100%) يختارون البديل وفقاً لمعايير موضوعية: اقتصادية، وإنسانية، ومعايير التكلفة.أما بالنسبة لنواب الرؤساء فإن ما نسبته(66.7%) يختارون البديل الذي يرضي الإدارة العليا، وأن ما نبسته(33.3%) يختارون

البديل وفقاً لمعايير موضوعية: اقتصادية، إنسانية، معايير التكلفة. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(72.2%) يختارون البديل الذي يرضي الإدارة العليا، وأن ما نسبته(5.6%) يختارون البديل الذي يحقق الأهداف دون النظر إلى التكلفة والوقت والجهد .أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(77.6%) يختارون البديل الذي يرضي الإدارة العليا، وأن ما نسبته(8.2%) يختارون البديل الذي يحقق الأهداف دون النظر إلى التكلفة والوقت والجهد.

5- مجال تنفيذ القرار: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم مجال تنفيذ القرار، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(11) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(11)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال تنفيذ القرار

رقم	5- مجال تنفيذ القرار: عندما يبدأ القائد الأكاديمي بتنفيذ القرار فإنه يقوم بما يلي:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	يقوم بصياغة القرار بصورة مختصرة وبسيطة وواضحة	3	100	3	100	18	100	45	91.8
2	يتم الإعلان عن اتخاذ القرار بالوقت المناسب وباستخدام وسائل اتصال مناسبة	3	100	2	66.7	13	72.2	25	51.1
3	يشرح القرارات ومضامينها قبل تنفيذها للعاملين معهم	3	100	2	66.7	11	61.1	22	44.9
4	يصدر الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرار	3	100	3	100	18	100	48	100
5	يعطي القائد الأكاديمي للمرؤوسين الفرصة الكافية لتنفيذ القرارات الأكاديمية	3	100	3	100	14	77.8	23	47

يبين جدول (11) أن ما نسبته(100%) من رؤساء الجامعات يقومون بصياغة القـرار بصورة مختصرة وبسيطة وواضحة، ويتم الإعلان عن اتخاذ القرار بالوقـت المناسـب، يـتم الإعلان عن القرار باستخدام وسائل اتصال مناسبة، يصدر الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيـذ القرار، ويشرح لرؤساء المجالس القرارات ومضامينها قبل تنفيذها للعاملين معهم. وهذه النـسبة إلى حد ما تنطبق على نواب رؤساء الجامعات كذلك. أما بالنـسبة لعمـداء الكليـات فـإن مـا نسبته(100%) يقومون بصياغة القرار بصورة مختصرة وبسيطة وواضحة، ويصدرون الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرار، وأن ما نسبته(61.1%) يشرح القـرارات ومـضامينها قبـل تنفيذها للعاملين معهم.أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نـسبته(100%) يـصدرون الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذها، وأن ما نسبته (44.9%) يشرحون القرارات ومـضامينها قبل تنفيذها للعاملين معهم.

6- مجال متابعة تنفيذ القرار: ولتحديد واقع تطبيق الطريقة العلميـة فـي اتخـاذ القـرارات الأكاديمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في مجال متابعة تنفيذ القرار، تـم تعـريض أفـراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القـادة الأكـاديميين، فقـد تـم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنـسب المئويـة لاسـتجابات عينة الدراسة، والجدول(12) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(12)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن إتباع القائد الأكاديمي للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال متابعة تنفيذ القرار

رقم	6- مجال متابعة تنفيذ القرار: يقوم القائد الأكاديمي بمتابعة تنفيذ القرار من خلال مايلي:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	المناقشات الدورية للقائمين بالتنفيذ	3	100	3	100	18	100	49	100
2	التعرف على نتائج التنفيذ من خلال المكاتبات الرسمية	2	66.7	2	66.7	18	100	49	100

3	وضع نظام دوري ومستمر للمتابعة والتقييم ينفذ من خلال جهاز خاص	3	100	2	66.7				
4	المتابعة الشخصية للقائمين بالتنفيذ			1	33.3	13	72.2	41	83.7
5	الاكتفاء بالحد الأدنى من متابعة وتصحيح نتائج اتخاذ القرار					5	27.8	17	34.7

يبين جدول(12) أن ما نسبته(100%) من رؤساء الجامعات ينفذون عملية المتابعة من خلال المناقشات الدورية للقائمين بالتنفيذ، أو من خلال وضع نظام دوري ومستمر للمتابعة والتقييم ينفذ من خلال جهاز خاص. أما بالنسبة لنواب رؤساء الجامعات فإن ما نسبته(100%) منهم ينفذون عملية المتابعة من خلال المناقشات الدورية للقائمين بالتنفيذ، وأن ما نسبته (33.3%) من خلال المتابعة الشخصية للقائمين بالتنفيذ. أما بالنسبة لعمداء الكليات فإن ما نسبته(100%) ينفذون عملية المتابعة من خلال المناقشات الدورية للقائمين بالتنفيذ، أو من خلال المكاتبات الرسمية، وأن ما نسبته (27.8%) منهم يكفتون بالحد الأدنى من متابعة وتصحيح نتائج اتخاذ القرار. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فإن ما نسبته(100%) ينفذون عملية المتابعة من خلال المناقشات الدورية للقائمين بالتنفيذ، أو من خلال المكاتبات الرسمية، وأن ما نسبته(34.7%) يكتفون بالحد الأدنى من متابعة وتصحيح نتائج اتخاذ القرار.

البعد الرابع: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة: ولتحديد واقع الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات الأكاديمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المفتوحة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجاباتهم، وفيمايلي عرض لنتائج هذا البعد:

جدول (13)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

رقم	الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	**الأساليب التقليدية التي تعتمد على: الخبرة والتقدير الشخصي، أو تقليد القادة الآخرين في مواقف مشابهة**			**1**	**33.3**	**15**	**83.3**	**44**	**89.8**
2	**أسلوب المشاركة عن طريق المناقشة في اجتماعات المجلس**	**3**	**100**	**3**	**100**	**18**	**100**	**49**	**100**
3	**استخدام الأساليب المعاصرة في اتخاذ القرارات الجماعية: العصف الذهني، الجماعات الأسمية ...الخ.**	**3**	**100**	**2**	**66.7**	**7**	**38.9**	**10**	**20.4**
4	**الأساليب العلمية: بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات ... الخ**	**3**	**100**	**2**	**66.7**	**5**	**27.8**	**8**	**16.3**

يبين جدول (13) أن رؤساء الجامعات يستخدمون الأساليب الآتية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية: أسلوب المشاركة عن طريق المناقشة في اجتماعات المجالس، واستخدام الأساليب المعاصرة في اتخاذ القرارات الجماعية عن طريق العصف الذهني والجماعات الاسمية، واستخدام الأساليب العلمية:بحوث العمليات،أوالبرمجة الخطية، أو نظرية الاحتمالات...الخ بما نسبته(100%). أما نواب رؤساء الجامعات فيميلون إلى استخدام أسلوب المشاركة عن طريق المناقشة في اجتماعات المجالس بنسبة(100%)، وان ما نسبته(33.3%) يستخدمون الأساليب التقليدية التي تعتمد على: الخبرة والتقدير الشخصي، أو تقليد القادة الآخرين في مواقف مشابهة. أما عمداء الكليات فيميلون إلى أسلوب المشاركة عن طريق المناقشة في اجتماعات المجالس بنسبة(100%)، وان ما نسبته(27.8%) يستخدمون الأساليب العلمية: بحوث العمليات،أوالبرمجة، أونظرية الاحتمالات. أما رؤساء الأقسام فيميلون إلى استخدام أسلوب

المشاركة عن طريق المناقشة في اجتماعات المجالس بنسبة(100%)، وان ما نسبته(16.3%) يستخدمون الأساليب العلمية: بحوث العمليات، أوالبرمجة، أونظرية الاحتمالات.

البعد الخامس: العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية: ولمعرفة العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، وفيمايلي عرض لنتائج هذا البعد:

أ- مجال العوامل الانسانية: ولمعرفة العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال العوامل الإنسانية، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(14) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(14)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال العوامل الإنسانية

رقم	أ- العوامل الإنسانية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية الآتية:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	شخصية القائد ومهاراته وخبراته الإدارية	3	100	3	100	18	100	49	100
2	وجهات نظر أعضاء المجلس الذي يترأسه القائد	3	100	3	100	17	94.4	48	98
3	الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه	2	66.7	2	66.7	11	61.1	18	36.7
4	الأنماط القيادية والسلوك الإداري للقائد الأكاديمي	2	66.7	3	100	8	44.4	16	32.7
5	المصالح الشخصية والمحسوبية					3	16.7	9	18.4

يبين جدول(14) وجهة نظر القادة الأكاديميين في العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال العوامل الإنسانية. فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرتان(1) و(2) شخصية القائد ومهاراته وخبراته الإدارية، ووجهات نظر أعضاء المجلس الذي يترأسه على ما نسبته(100%)، أما الفقرتان(3) و(4) الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، والأنماط القيادية والسلوك الإداري للقائد الأكاديمي حصلتا على ما نسبته(66.7%)، وأنه لا أثر للمصالح الشخصية والمحسوبية على متخذ القرار. وهذا النسب منسجمة مع وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات باستثناء الأنماط القيادية والسلوك الإداري للقائد الأكاديمي التي حصلت على ما نسبته(100%). أما من وجهة نظر عمداء الكليات فقد حصلت الفقرة(1) شخصية القائد ومهاراته وخبراته الإدارية على ما نسبته(100%) وأن ما نسبته(16.7%) حصلت عليها الفقرة(5) المصالح الشخصية والمحسوبية. أما من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرة(1) شخصية القائد ومهاراته وخبراته الإدارية على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(5) المصالح الشخصية والمحسوبية على ما نسبته(18.4%).

ب- مجال العوامل التنظيمية: ولمعرفة العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجال العوامل التنظيمية، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(15) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(15)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجال العوامل التنظيمية

رقم	ب- العوامل التنظيمية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية بالعوامل التنظيمية الآتية:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	القوانين والأنظمة والتعليمات في الجامعة	2	66.7	3	100	18	100	49	100
2	المركزية في اتخاذ القرارات	2	66.7	3	100	18	100	49	100
3	فعالية نظام الاتصالات اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار	2	66.7	2	66.7	13	72.2	26	53.1
4	درجة تفويض الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرار	1	33.3	2	66.7	15	83.3	43	87.8
5	طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتعدد المستويات الإدارية فيه			1	33.3	16	88.9	45	91.8

يبين جدول(15) وجهة نظر القادة الأكاديميين في العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال العوامل التنظيمية. فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرات(1-3) القوانين والأنظمة التعليمات في الجامعة، والمركزية في اتخاذ القرارات، وفعالية نظام الاتصالات اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار على ما نسبته(66.7%)، في حين حصلت الفقرة(4) درجة تفويض الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارعلى ما نسبته(33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر نواب الرئيس فإن الفقرتان(1) و(2) القوانين والأنظمة التعليمات الجامعة، والمركزية في اتخاذ القرارات حصلتا على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(5) طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتعدد المستويات الإدارية فيه على ما نسبته(33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليات فإن الفقرتان(1) و(2) القوانين

والأنظمة والتعليمات في الجامعة، والمركزية في اتخاذ القرارات حصلتا على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(3) فعالية نظام الاتصالات اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار على ما نسبته (72.2%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فإن الفقرتان(1) و(2) القوانين والأنظمة والتعليمات في الجامعة، والمركزية في اتخاذ القرارات حصلتا على ما نسبته (100%)، في حين حصلت الفقرة(3) فعالية نظام الاتصالات اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار على ما نسبته(53.1%).

ج- مجال الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية: ولمعرفة واقع العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجال الضغوط التي تواجه القائد عند اتخاذ القرارات الأكاديمية، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كماتم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(16) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(16)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على القرارات الأكاديمية مجال الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية

رقم	الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية: يتأثر القائد الأكاديمي عند اتخاذ القرارات الأكاديمية بضغوط منها:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	ضغوط الرؤساء في العمل			3	100	18	100	49	100
2	قصور نظم المعلومات والبيانات	2	66.7	2	66.7	16	88.9	44	89.8
3	ضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار	2	66.7	3	100	16	88.9	42	85.7
4	القيم والعادات والتقاليد الموروثة لدى متخذ القرار	2	66.7	2	66.7	13	72.2	35	71.4

5	نقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ	2	66.7	3	100	8	44.4	33	67.3
6	المصالح المتبادلة مع جهات معينة في المجتمع المحلي	1	33.3	1	33.3	7	38.9	28	57.1
7	ضغوط نابعة من العلاقات الاجتماعية للقائد خارج نطاق العمل.	1	33.3	1	33.3	4	22.2	7	14.3
8	ضغط الرأي العام	1	33.3	1	33.3	4	22.2	6	12.2

يبين جدول(16) وجهة نظر القادة الأكاديميين في العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية. فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرات(2-5) على ما نسبته(66.7%) في حين حصلت الفقرات(6-8) على ما نسبته(33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر نواب الرئيس فقد حصلت الفقرات(1) و(3) و(5) ضغوط من الرؤساء في العمل، وضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار، ونقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرات(6-8) على ما نسبته(33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليات فقد حصلت الفقرة(1) ضغوط الرؤساء في العمل على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرتان(7) و(8) ضغوط نابعة من العلاقات الأجتماعية خارج نطاق العمل، وضغط الرأي العام على ما نسبته(22.2%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرة(1) ضغوط الرؤساء في العمل على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(8) ضغوط الرأي العام على ما نسبته (12.2%).

البعد السادس: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

وللتعرف على واقع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة الثلاث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، والطلبة، والمجتمع المحلي

من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المفتوحة والمغلقة، وتم استعرض النتائج على النحو الآتي:

أ- مشاركة أعضاء الهيئة ا لتدريسية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، وفيمايلي عرض لنتائج مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في المجالات المختلفة:

1- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مجال الخطط والمواد الدراسية: لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، مجال الخطط والمواد الدراسية، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(17) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(17)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية مجال الخطط والمواد الدراسية

رقم	أ- مشاركة أعضاء هيئة التدريس مجال الخطط والمواد الدراسية:	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	تحديد موضوعات المواد الدراسية	3	100	3	100	18	100	49	100
2	تزويد المادة الدراسية بأفكار علمية لها مجال في التطبيق العملي.	3	100	3	100	18	100	49	100

3	تطـوير خطـط التربيـة العملية والتدريب الميداني	2	66.7	2	66.7	13	72.2	40	81.6
4	التنـسيق بـين الكليـات والأقسام عند طرح المواد الدراسية لتجنب التكرار					5	27.8	14	28.6

يبين جدول(17) وجهة نظر القادة الأكاديميين في واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال الخطط والمواد الدراسية، فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرتان(1) و(2) تحديد موضوعات المواد الدراسية، وتزويد المادة الدراسية بأفكار علمية لها مجال في التطبيق العملي على ما نسبته(100%)، في حين يرى رؤساء الجامعات أن عضو هيئة التدريس لا يشارك في التنسيق بين الكليات والأقسام عند طرح المواد الدراسية لتجنب التكرار. وهذه النسب منسجمة مع وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات. أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليات فقد حصلت الفقرتان(1) و(2) تحديد موضوعات المواد الدراسية، وتزويد المادة الدراسية بأفكار علمية لها مجال في التطبيق العملي على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(4) التنسيق بين الكليات والأقسام عند طرح المواد الدراسية لتجنب التكرار على ما نسبته(27.8%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرتان(1) و(2) تحديد موضوعات المواد الدراسية، وتزويد المادة الدراسية بأفكار علمية لها مجال في التطبيق العملي على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(4) التنسيق بين الكليات والأقسام عند طرح المواد الدراسية لتجنب التكرار على ما نسبته(28.6%).

2- مجال شؤون الهيئة التدريسية: لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، مجال شؤون الهيئة التدريسية، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد

تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(18) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(18)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال شؤون الهيئة التدريسية

رقم	ب- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجال شؤون الهيئة التدريسية	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل	3	100	3	100	18	100	49	100
2	المساهمة في إبداء الرأي في شؤون هيئة التدريس فيما يخص: التعيينات أو الترقيات أو منح إجازات التفرغ العلمي ...الخ.	3	100	2	66.7	16	88.9	49	100
3	عقد الندوات والمؤتمرات العلمية	2	66.7	2	66.7	14	77.8	35	71.4
4	تقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية	1	33.3	1	33.3	8	44.4	20	40.8
5	تطوير برامج تهيئة لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات القليلة.			1	33.3	4	22.2	9	18.4

يبين جدول(18) وجهة نظر القادة الأكاديميين في واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال شؤون الهيئة التدريسية ، فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرتان(1) و(2)

إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل ، والمساهمة في إبداء الرأي في شؤون هيئة التـــدريس فيما يخص: التعيينات أو الترقيات أو منح إجازات التفرغ العلمي ...الخ على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(4) تقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية على ما نسبته (33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر نواب رؤساء الجامعات فقد حصلت الفقرة(1) إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرتـــان(4) و(5) تقيـــيم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية، وتطوير برامج تهيئة لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات القليلة على ما نسبته(33.3%). أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليـــات فقـــد حصلت الفقرة(1) إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل على ما نسبته(100%)، فـــي حـــين حصلت الفقرة(5) تطوير برامج تهيئة أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات القليلة على مـــا نسبته(22.2%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرتان(1) و(2) إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل، والمساهمة في إبداء الرأي في شؤون هيئة التـــدريس فيما يخص: التعيينات أو الترقيات أو منح إجازات التفرغ العلمي ...الخ على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(5) تطوير برامج تهيئة أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات القليلـــة على ما نسبته(18.4%).

3- مشاركة أعضاء هيئة التدريس مجال شؤون الطلبة: لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئـــة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامـــة، مجـــال شـــؤون الطلبة، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليـــل إجابـــات القـــادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنـــسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(19) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(19)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال شؤون الطلبة

رقم	ج- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجال شؤون الطلبة	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	إرشاد وتوجيه الطلبة عند تسجيلهم المواد في الفصول المختلفة	3	100	3	100	18	100	49	100
2	تقييم الأداء الأكاديمي ومستوى التحصيل العلمي للطلبة	3	100	3	100	18	100	49	100
3	تشكيل اللجان الخاصة الإدارية والأكاديمية المتعلقة بالطلبة	1	33.3	1	33.3	8	44.4	26	53.1
4	عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تنمي قدرات الطلبة وتلبي ميولهم واحتياجاتهم.	1	33.3	1	33.3	7	38.9	22	44.8

يبين جدول(19) وجهة نظر القادة الأكاديميين في واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال شؤون الطلبة، فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرتان(1) و(2) إرشاد وتوجيه الطلبة عند تسجيلهم المواد في الفصول المختلفة وتقييم الأداء الأكاديمي ومستوى التحصيل العلمي للطلبة على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرتان(3) و(4) تشكيل اللجان الخاصة الإدارية والأكاديمية المتعلقة بالطلبة، وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تنمي قدرات الطلبة وتلبي ميولهم واحتياجاتهم على ما نسبته(33.3%). وهذا النسب منسجمة مع وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات. أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليات فقد حصلت الفقرتان(1)

و(2) إرشاد وتوجيه الطلبة عند تسجيلهم المواد في الفصول المختلفة وتقييم الأداء الأكاديمي ومستوى التحصيل العلمي للطلبة على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(4) عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تنمي قدرات الطلبة وتلبي ميولهم واحتياجاتهم على ما نسبته(38.9%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرتان(1) و(2) إرشاد وتوجيه الطلبة عند تسجيلهم المواد في الفصول المختلفة، وتقييم الأداء الأكاديمي ومستوى التحصيل العلمي للطلبة على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(4) عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تنمي قدرات الطلبة وتلبي ميولهم واحتياجاتهم على ما نسبته(44.8%).

4- مشاركة أعضاء هيئة التدريس مجال خدمة المجتمع المحلي: لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، مجال المجتمع المحلي، تم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(20) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(20)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال المجتمع المحلي

رقم	مشاركة أعضاء هيئة التدريس مجال خدمة المجتمع المحلي	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	عقد الندوات والمحاضرات الثقافية الموجهة لأفراد المجتمع المحلي	2	66.7	2	66.7	11	61.1	29	59.2
2	تقديم الاستشارات الفنية للهيئات والمؤسسات المختلفة	2	66.7	2	66.7	9	50	27	55.1
3	إعداد الكتب والمناهج المدرسية في وزارة التربية والتعليم	2	66.7	2	66.7	11	61.1	27	55.1

4	إعداد برامج التعلـيم المـستمر لأفراد المجتمع المحلي	2	66.7	2	66.7	10	55.5	25	51
5	لجان ترقية المعلمين في وزارة التربية والتعليم	1	33.3	1	33.3	8	44.4	21	42.9
6	المشاركة فيما يسمى دكتور لكل مصنع.	1	33.3	1	33.3	5	27.8	13	26.5

يبين جدول(20) وجهة نظر القادة الأكاديميين في واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامـة في مجال خدمة المجتمع المحلي، فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حـصلت الفقـرات (1-4) على ما نسبته(66.7%)، في حين حصلت الفقرتان(5) و(6) على ما نـسبته(33.3%). وهـذا النسب منسجمة مع وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات. أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليـات فقد فقد حصلت الفقرتان(1) و(3) عقد الندوات والمحاضرات الثقافية الموجهة لأفراد المجتمـع المحلي، وإعداد الكتب والمناهج المدرسية في وزارة التربية والتعليم على ما نـسبته(61.1%)، في حين حصلت الفقرة(6) المشاركة فيما يسمى دكتور لكل مصنع على مـا نـسبته(27.8%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميـة فقـد حـصلت الفقـرة(1)عقـد النـدوات والمحاضرات الثقافية الموجهة لأفراد المجتمع المحلي على ما على ما نسبته(59.2%)، في حين حصلت الفقرة(6) المشاركة فيما يسمى دكتور لكل مصنع على ما نسبته(26.5%).

5- مشاركة أعضاء هيئة التدريس مجال البحث العلمي: لمعرفة واقع مشاركة أعضاء الهيئـة التدريسة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، البحث العلمي، تـم تعريض أفراد العينة إلى أسئلة من نوع الإجابة المغلقة. ولتحليل إجابات القادة الأكاديميين، فقـد تم أولاً استعراض جميع إجاباتهم وحصرها، كماتم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، والجدول(21) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول(21)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية مجال البحث العلمي

رقم	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي	رئيس الجامعة		نائب الرئيس		عميد الكلية		رئيس القسم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	المشاركة في طرح البحوث التي يمكن أن تبحث من خلال الدراسات العليا في الجامعة	3	100	3	100	18	100	49	100
2	المشاركة في تقييم البحوث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس	3	100	3	100	16	88.9	44	89.8
3	إجراء البحوث الميدانية التي تتعلق بقضايا المجتمع	1	33.3	1	33.3	7	38.9	22	44.9
4	المشاركة في تنظيم شؤون البحث العلمي في الجامعة	1	33.3	1	33.3	5	27.8	13	26.5
5	المشاركة في وضع وتعديل قوانين وأنظمة وقواعد للبحث العلمي	1	33.3	1	33.3	5	27.8	11	22.4

يبين جدول(21) وجهة نظر القادة الأكاديميين في واقع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية العامة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال البحث العلمي، فمن وجهة نظر رؤساء الجامعات حصلت الفقرتان(1) و(2) المشاركة في طرح البحوث التي يمكن أن تبحث من خلال الدراسات العليا في الجامعة، والمشاركة في تقييم البحوث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرات (3-5) على ما نسبته(33.3%). وهذه النسب منسجمة مع وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات. أما بالنسبة لوجهة نظر عمداء الكليات فقد حصلت الفقرة(1) المشاركة في طرح

البحوث التي يمكن أن تبحث في من خلال الدراسات العليا في الجامعة على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرتان(4) و(5) المشاركة في تنظيم شؤون البحث العلمي في الجامعة، والمشاركة في وضع وتعديل قوانين وأنظمة وقواعد للبحث العلمي على ما نسبته(27.8%). أما بالنسبة لوجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد حصلت الفقرة(1) المشاركة في طرح البحوث التي يمكن أن تبحث في من خلال الدراسات العليا في الجامعة على ما نسبته(100%)، في حين حصلت الفقرة(5) المشاركة في وضع وتعديل قوانين وأنظمة وقواعد للبحث العلمي على ما نسبته(22.4%).

ب- مشاركة الطلبة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

كان شبه اتفاق في أراء القادة الأكاديميين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم القيادية فيما يخص مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعة بالقول: على الرغم أن قوانين وأنظمة وتعليمات الجامعات الأردنية العامة أكدت على ضرورة مشاركة الطلبة في مجلس الجامعة حيث نص قانون الجامعة الأردنية العامة رقم(42) لسنة2001 في المادة(10) على أن يكون من ضمن أعضاء مجلس الجامعة أحد طلبة الجامعة، وأحد خريجي الجامعة، وأحياناً يكون هناك أعضاء في مجلس الكلية، ولكن برأي معظم القادة الأكاديميين أن هذه المشاركة صورية لاتؤثر على عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

وقد ذكر ثلاثة عمداء وخمسة رؤساء أقسام، إن سبب المشكلات والنزاعات بين الطلبة داخل الجامعات الأردنية العامة، ناتجة عن عدم الاهتمام بمشاركة الطلبة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وبتحصيلهم العلمي، وحتى يتم تجنب هذه المشكلات لا بد من وجود مشاركة حقيقية للطلبة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية. وأضافْ أحد نواب الرؤساء أن سبب بطالة الخريجين، قد تكون بسبب عدم مشاركة الطلبة الخريجين في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، وعدم معرفة المشكلات التي يواجهها الخريج في سوق العمل،

فمشاركة الخريج تفيد متخذ القرار الأكاديمي أن يطور الخطط الدراسية بما تواكب متطلبات سوق العمل.

ج- مشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

كان شبه اتفاق في أراء القادة الأكاديميين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم القيادية فيما يخص مشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعة بالقول: على الرغم أن قوانين وأنظمة وتعليمات الجامعات الأردنية العامة أكدت على ضرورة مشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في مجالس الجامعة حيث نص قانون الجامعة الأردنية العامة رقم(42) لسنة2001 في المادة (10) على أن يكون اثنان من المجتمع المحلي من ضمن أعضاء مجلس الجامعة، أعضاء من المجتمع المحلي ولكن برأي القادة الأكاديميين أن هذه المشاركة صورية لا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على مايلي: ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل الأدب النظري ذي العلاقة بالإتجاهات الإدارية المعاصرة وعملية اتخاذ القرارات والتي تمت الإشارة إلى جزء منها في الفصل الثاني من الدراسة. وقد تبين أن هناك مجموعة من الإتجاهات الإدارية المعاصرة والتجارب العالمية، التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، بهدف زيادة فاعلية هذه العملية وتطوير عناصرها الأساسية. ومن الأمثلة على الاتجاهات الإدارية المعاصرة نذكر مايلي:

أ- أسلوب الإدارة بالمشاركة Management by Participation:

مشاركة Participation المرؤوسين من المبادئ الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل(وضع الأهداف السياسية، والتخطيط، وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم). ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والإهتمام بالإستفادة من معلوماتهم وخبراتهم(أبو بكر،2001).

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقتراحها كل من روبرت وباول Robert&Paul في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل: تحقيق التقارب بين العاملين، و توفيرمناخ مناسب للعمل الجماعي، وإشراك العاملين في الملكية، وحفز العاملين على النجاح في العمل، والاستخدام الأمثل لطاقات العاملين في المؤسسة. ومن نتائج المشاركة كما أوضحها كل من روبرت وباول Robert&Paul نذكر مايلي: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها. و تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه. ونجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرووسين. وتكوين وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المؤسسة التي تحرص على اخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المؤسسة هي ملكهم وليس ملك الآخرين(Robert&Paul,2000).

ب- الإدارة على المكشوف: Open Book Management:

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف Open Book Management، والمنظمة المكشوفة Open Book Organization لأول مرة في العالم عام 1989م في مقال كتبه جون كيس John Case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، ثم قام هذا العالم عام 1995 بنشر أفكاره عن هذه الإدارة في كتابه "الإدارة على المكشوف"(John,1995).

والإدارة على المشكوف(الإدارة بالرؤية المشتركة) هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وفى هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات(Farson, R. 1996). والإدارة على المكشوف ليست تنازلا عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضح، هدف ليس مقسما إلى امتحانات وبحوث ومؤتمرات... الخ، حيث أن كل هذه أهداف تكتيكية إذا لم تخدم الهدف الاستراتيجي أصبحت مضيعة للوقت والمال والجهد وأصبحت وسيلتها غاية وغايتها وسيلة. والإدارة على المكشوف تحول كل القائمين على العمل الجامعي إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارة التعبير عن أرائه الشخصية وتقبل أراء الآخرين ونقدهم(Davis, S.& Davidson, B. 1992).

وتتميز هذه الإدارة بمايلي:

1. تعمل على تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسؤولية، وتدريبهم كذلك على التفكير والتصرف كقادة لا موظفين.
2. إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي والإداري للمؤسسة كل أسبوع(المصارحة).
3. كشف كل المعلومات لجميع العاملين(المكاشفة)، وهذا يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والأساتذة والإدارة، مما يزيد من الثقة ويقلل التوتر ويزيد الإنتاجية.

4. وتحديد رقم حساس أو حاسم للمؤسسة(مثل: عدد الطلاب، مستوى الخريجين، عدد البرامج والتخصصات،...الخ). وتقوم هذه الإدارة بوضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمده بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين في المؤسسة.
5. العمل بأسلوب فريق العمل الذي يمثل القاعدة في إنجاز المهام بشكل يرتكز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعامل. وتدعو إلى ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المؤسسة "(John,1995).
6. العمل على تطبيق نظرية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بل أحياناً اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة. وتعمل هذه الإدارة على تشجيع المقترحات الجيدة، وتقديم مكافآت عليها،والعمل على تطبيق نظام حوافز عادل وسريع.
7. الإدارة بالرؤية المشتركة تعني التفويض والتمكن في أعلى صورهما وعليه فهي تعمل على مستويين: الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانات القائمة للأفراد، والثاني هو العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.
8. هذه الإدارة تجعل الجامعة تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزء من ثقافة الجامعة(Heigetz, 1993).

ج- أسلوب الإدارة المرئية Visual Management Method:

هي أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان "جمبا كايزن" (Gemba Kaizen) وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وهذه الإدارة ليست أسلوبا لإدارة الأزمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية

في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهو احد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع(Mesho,1982) ولا يمكن إن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **وضع قواعد للعمل Setting Function bases**: تشمل هذه القواعد تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح. ويجب إن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى. كما يجب إلا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد.
2. **التطهير Purge**: وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج أبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب إن يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات. ورغم أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا انه أهم وسيلة للتطوير المستمر، وعليه فيجب أن يكون التغيير أحد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.
3. **القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات Saving Time & Wealth**: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة الجامعية في خدمة الإدارة. كذلك فان هناك عنفا رقابيا على حركة العمل الجامعي لا يجنى العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل. قد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها،

ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخــرين رؤية المستقبل.

ويقتضى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة إتباع خمــس خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلى(Marks, 1990):

1. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجــد فــي هــذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
2. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوســة(Lateral & Reversal Thinking) بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية والتي غالبا ما تكون اســعافية لوقــف النزيــف لكــن لا يجب أن يمنعنا زوال العرض من متابعة واحتواء المرض.
4. البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة، كما يجب إدخــال سياســة التفكير الجماعي- العصف الذهني، الجماعة الاســمية ...الــخ-. للوصــول إلــى أفــضل سيناريوهات التشخيص والعلاج.
5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلــة بتجنــب تكرارهــا فــي المستقبل.

د- أسلوب الإدارة بالحب Managemant by Love:

ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والإجتمــاعي فــي العمليــة الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلــوب، ومن هذه الكتب نذكر: القيادة المرحة، والإدارة بالضحك، والعلاقات الإنسانية، والإدارة بالحب. وسوف نلقي هنا نظرة سريعة على الكتاب الأخير، فهو من تأليف كاثلين ســانفورد Kathleen

Kathleen والذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجـــاح المؤســـسات، وقسمت المؤلفة أنواع الحب إلى: حب المؤسسة، وحب العاملين، وحب العملاء(المستفيدين مـــن خدمات المؤسسة كالطلاب مثلا)،وحب المجتمع المحيط بالمؤسسة(Kathleen,1999).

فحب المؤسسة يكون بالعمل والإخلاص والإنتماء والـــولاء لهـــا والإيمـــان برســـالتها والإرتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات. ويقدم لنا جيم هاريس Jim Harris فـــي كتابه"كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟ Getting Employees to Fall in Love with your Company والذي نشر في عام 1996، بعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر منها: رؤيـــة تفجير الطاقات، والمساهمة في استقرار الحياة العائلية للعاملين، والاتصال المفتوح، والإنصات، وعلاقة الأخذ والعطاء بين المؤسسة والعاملين، و المشاركة فـــي اتخـــاذ القـــرارات، وإســـقاط الحواجز المعنوية، ومعاً في السراء و الـــضراء، وإذكـــاء نزعـــة التعلـــيم، وتحقيـــق الأمـــن الوظيفي...الخ(Jim,1996). وحب العاملين يكون بالتعاون معهم والإحترام المتبـــادل وتقـــديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المؤسسة. وحب العملاء يكون بقديم الخدمات لهم وحـــسن المعاملة والإحترام وأخذ رأيهم في الحسبان وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضـــع الـــسياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتوجات التي تقدمها المؤسسة. وحب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة بن ومساعدة أسر العاملين بالمؤسسة(Kathleen,1999؛ Jim,1996).

ولتحقيق الإدارة بالحب لا بد من الاستحواذ على قلوب العاملين حتى يقعوا فـــي حـــب مؤسساتهم، وأن تكون العلاقة بينهم والمؤسسة علاقة أخذ وعطاء،وأن تكـــون المـــشاركة فـــي السراء والضراء، وأن تساعد المؤسسة في رعاية العاملين،فهذه الإدارة قائمة على التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة والبساطة، ورسالتها في ذلك تقـــدير ورعايـــة الآخـــرين لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولكن قد يقابل ذلك بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير لدى البعض، ومن هنا كانت الإدارة فن بجانب أنها علم.

هـ- إدارة الجودة الشاملة في التعليم Total Quality Management of Education

تعتبر مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة(Goetsh&Davis,1994). ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها: نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المؤسسة(Lam,K.,et al.,1991). ولقد عرف رودز الوارد في درباس(1994) إدارة الجودة الشاملة بأنها" عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأساس الذي تقوم عليه(حسان وآخرون،2005) وهي:

1. الرؤية المشتركة: وهي الثقافة المدعمة للجودة، والتي تجعل من الجودة شعاراً لكل الوحدات التنظيمية، وجزءاً رئيسا في ثقافة الجامعة،مما يوفر الوعي بالجودة لدى كل أفراد المؤسسة ينطلق من خلاله الجميع لتحقيق التحسين المستمر في جميع انشطة الجامعة وجوانبها الفنية التكنولوجية والسلوكية و الإدارية.
2. تفويض السلطة والعمل الجماعي(عمل الفريق): ويكون ذلك من خلال اشتراك كل العاملين في المؤسسة من القمة إلى القاع من خلال تنظيم أفقي يلغي كل الحواجز المصطنعة بين المستويات التظيمية المختلفة في المؤسسة، بهدف القيام بعمليات التطوير والتغيير في إطار من الذكاء والتخيل والإبتكارية التي تجسدها قدرات المشاركين في فرق العمل، ولضمان فعاليتها يجب تدريب المشاركين فيها ومنحهم سلطات أوسع، مع وضوح الأدوار

والمسؤوليات ووضع استراتيجات التقويم وتوصيل الرؤى الجديدة إليهم وبصورة مستمرة وبطرق مناسبة وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية.

3. التحسين المستمر: يشكل التحسين جوهر الجودة الشاملة، حيث يعمل على تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، ولا يقف عند تأييد مستوى معين من القبول، أي أنه رغبة دائمة من قبل المؤسسة وإدارتها في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق في كل العمليات، وفي كل المستويات، وعلى صعيد المنتجات والخدمات، بالإعتماد على التغذية الراجعة من العملاء.

4. التركيز على رضا العميل: إن أساس الجودة هو العميل، ويقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للمؤسسة والتي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات، وأيضاً العاملين داخل المؤسسة وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وبتطبيق ذلك على كليات التربية في الجامعات، فإن العملاء الداخليين هم(الطالب، عضو هيئة التدريس، العاملين)، والعملاء الخارجيين هم(الوالدين، ومؤسسات المجتمع، والحكومات، ومؤسسات التمويل)، وتسعى كليات التربية على إشباع رغبات وحاجات العملاء المتجددة، وهذا يتطلب من الكليات معرفة حاجات العملاء والعمل على تلبيتها.

5. اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: تعتمد الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال جهاز كفء للمعلومات يساهم فيه كل أعضاء الجامعة، وخاصة أن المعلومات هي المقدمة والمرحلة الأولى لإجراء التحسين والتطوير،ووضع الأهداف،واحتياجات الأسواق. وعلى ذلك لا بد أن تتوفر لكليات التربية قاعدة بيانات متكاملة عن سياسات القبول، واعضاء هيئة التدريس، والبرنامج الدراسي، والمكتبة ومحتواها- يتم استخدامها بصفة دروية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.

6. القيادة: تؤثر القيادة تأثيراً مباشراً في إحراز الجودة وتقدمها وذلك لدورها القيادي المؤثر في توجيه أنشطة جميع العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة نحو الإلتزام بالجودة فكرا

وعملا وتلبية احتياجات العملاء من خلال التأكيد على التحسن المستمر، والتخطيط السليم، والقدرة على التغيير، وقدرتها على خلق بيئة عمل تقوم على العلاقات والروابط التي تدعم المشاركة في إدارة عمليات المؤسسة وانشطتها نحو الجودة، وهذا يتطلب إيجاد طريقة مناسبة لإختيار القائد المناسب للإرتقاء بالمؤسسة.

و- القيادة التحويلة Transformational Leadership:

هي نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف الأتباع بالمشكلات الموجودة في المؤسسة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، و الإثارة؛ من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية، وعن الوضع المثالي الذي ستكون عليه المؤسسات الجديدة. ويمتاز القادة التحويليون بأن لديهم إسهامات وعلاقات أفضل مع مشرفيهم ومرؤوسيهم في المؤسسات التي يعملون فيها، ويعود السبب في ذلك إلى امتلاكهم لمصدر مختلف من السلطة للتأثير في مرؤوسيهم، وتكمن هذه السلطة في استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة مرؤوسيهم بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم(Lusser&Achua,2003).

وبدأ دراسة القيادة التحويلية وتطبيقاتها في المجال الجامعي مع بداية التسعينات، وكان السبب وراء ذلك الاهتمام أن القيادة التحويلية تؤدي إلى التعاون والتكامل بين القادة الأكاديميين في الجامعة على مختلف المستويات وأعضاء الهيئة التدريسية، الذين يتعاونون في تخطيط وتحديد الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات، والبحث عن استراتيجيات جديدة في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحلي، وخلال هذه العملية تعزز اتجاهات تعاونية إيجابية لدى العاملين بسبب إعطاء القائد الأكاديمي العاملين معه الفرصة لأن يكونوا قادة ومشاركين له في العملية القيادية، وبهذا التشجيع يقبلون التغيير ويصبحون بناة للفريق(McLntyre,2003).

وتعد الدراسة التي أجراها ساجور (Sagor,R.D.,1992) تحت عنوان ثلاثة مديرين يصنعون الاختلاف استقصاء كميا للإدارة الجامعية، حيث أكد ساجور Sagor من خلال هذه الدراسة على أن توافر ثقافة تنظيمية بالمعهد أو الكلية ينظر إليها كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على أساس عامل مساعد في نجاح الكلية يعد دليلاً على أن هناك قائداً تحويلياً في إدارة هذه المؤسسة،وحدد ساجور ثلاثة من مديري المؤسسات الجامعية التي تتوافر فيها هذه الخاصية وأجرى عليهم دراسة مباشرة قام من خلالها بجمع بيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات في محاولة لتحديد السلوكيات التي تؤدي إلى حدوث التأثير التحويلي وتصنيفها، وانتهى إلى أن مديري المؤسسات الجامعية الذين تناولهم تتوافر فيهم ثلاث خصائص أطلق عليها اللبنات الأساسية للقيادة التحويلية وهي: تحديد رؤوية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالكلية أو المعهد، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ. ووجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن أعضاء هيئة التدريس يسهمون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم. ويمارس القائد عمله كمساند ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي.

وفي هذا الإطار يمكن تحديد بعض الممارسات التي تميز العمداء الناجحين على النحو التالي(Leithwood, 1999): التركيز على العمل، لتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعوق التقدم. والتركيز على الأداء؛ وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة. والتركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل الكلية وخارجها. والتركيز على التطوير المتواصل والمملوس في أهداف الجماعة. والتركيز على الاتصال مع كل أعضاء الكلية وكذلك المستفيدين من المنتجات والخدمات . التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء الكلية عن طريق التدريب والبعثات العلمية. والتركيز على العمل الفريقي، حيث ينصب اهتمام العميد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العاملة للكلية.

أما التجارب العالمية في مجال الإدارة الجامعية واتخاذ القرارات فسوف نستعرض تجربتين هما التجربة الأمريكية والتجربة البريطانية:

أ- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية USA Experiment:

توصف الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية بمايلي:

1. تعتبر إدارة اتحادية الطبقات الهرمية، وتملك درجة محددة من البيروقراطية وذات صفات وسمات موجهة نحو السوق. ومعيار التعرف على حاجات السوق والحساسية لاحتياجات الأسواق الجامعية يستخدم في الجامعات الأمريكية بشكل كبير: مثل قبول الطلبة في التخصصات المختلفة، وإيجاد مصادر للتمويل وتكلفة البرامج الأكاديمية. إن الكليات عادة ما تملك نظامها المؤسسي الداخلي الخاص بالتعامل مع قضايا القبول والتنسيق الأكاديمي تحت سلطة العميد(Johnstone, Bruce D.,1993).
2. على المستوى الأعلى في هذه الإدارة يوجد رئيس الجامعة، الذي يكون مسؤولاً عن الشؤون الأكاديمية والبحث العلمي في الجامعة، وتبني النهج القيادي لمواجهة المواقف الطارئة في الإدارة. أما مهمة مجلس الجامعة من الصعب حصرها في إطار محدد، وحديثاً فإن الكثير من أفراد هذا المجلس هم من مستوى الإدارة العليا وهم مديرون متخصصون، وليسوا أكاديميين، وعلى العكس من أقرانهم الأوروبيين(Clark, B. & Neave, 1992).
3. أما وضع الكليات في الجامعات الأمريكية فتشير الدراسات أن معظم الكليات في العديد من الولايات المتحدة الأمريكية والتي هي جامعات حكومية بالأصل لديها نظام مؤسسي داخلي تحت سلطة العميد، ومجلس العمداء هو الحاكم و المنظم لأمور الكلية، وتشمل مسؤوليته: القيادة، توزيع الموارد المختلفة، تقييم الأبحاث الأكاديمية، وضع سياسات القبول للطلبة، تزويد المعلومات الإدارية والأكاديمية المختلفة لغايات اتخاذ القرارات، العلاقات العامة، الخدمات الداعمة والمساعدة والتسهيلات المختلفة، وإدارة أعمال الكلية(Johnstone, Bruce D.,1993).
4. أما إدارة الأقسام الجامعية بشكل جيد فقد تم التأكيد عليه أيضاً في مجالس الكليات؛ حيث أن كل قسم لديه خطة خاصة به تشمل: التحليل الموقفي، و استخدام معايير الأداء كأداة لتحليل

العبء الدراسي، والبحث العلمي، واستخدام التكنولوجيا والخـدمات المـساعدة، والأقـسام العلمية تحافظ على سجلات جيدة. وحسن تعامل عندما يكون هنـاك تمويـل موجـود،وإن أعضاء هيئة التدريس التي نالت منشوراتهم العلمية استحساناً، أصبحوا يعطون وقتاً أكبـر للتفرغ للبحث العلمي والتدريس المميَّز قد أعطي أيضاً جوائز وحوافز من خـلال زيـادات الرواتب ثم توسيع نطاقها لإعطاء مدى أكبر عن ذي قبل، حيث أن الرواتب أعطيت لرؤساء الأقسام للتأكيد على أهمية الإدارة الناجحة. إن مثل هذه التغيرات تم القيام بها بعـد حلقـات النقاش وعرض المعلومات المختلفة التي كان كل قسم يدافع عن سـجله الأكـاديمي وفـق مؤشرات الأداء السالفة الذكر(Cowles, D. & Gilbreath, G,1993). والجدير بالذكر أن الجامعات الأمريكية هي أول من اختبرت وطبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ب- التجربة البريطانية UK Experiment:

تتصف الإدارة الجامعة في بريطانيا بمايلي:

1. يمضي رئيس الجامعة هناك أكثر من نصف وقته في العلاقات العامة التي تخـص الجامعـة، وخاصة في مجال تحديث القوانين والتشريعات والأنظمـة؛ لتماشـي وتواكـب الجامعـات الأمريكية، والتفاوض مع مزودي الموارد المالية سواء كانوا من القطاعين العام أو الخاص.
2. لقد ابتدعت أعمال حديثة وجديدة في الإدارة الجامعية والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث طور الهيكل التنظيمي للجامعات والكليات بشكل أفضل ليصبح الهيكل التنظيمي بوحدات إدارية أقل واستخدام فرق العمل لاتخاذ القرارات الرئيسية، وتبني منهج الإدارة التشاركية للتشاور فيما يخص القرارات الإدارية والأكاديمية التي تخص إدارة الجامعات والكليات. وقد كان الهدف من عمليات التحديث المختلفة في الإدارة الجامعية واتخاذ القرارات هو زيادة الكفاءة والفعالية لجميع الأنشطة الجامعية(Cowen, R.,1990).
3. تم تعديل وتحديث على محتوى الرسالة الجامعية للجامعات البريطانية وأطلـق عليهـا"خدمـة احتياجات الاقتصاد البريطاني"؛ من أجل تحقيق المواءمة بين النظام التعليمي الجـامعي فيهـا

وحاجات السوق المختلفة، وقد تبنت الجامعات البريطانية مفهوم التخطيط الاستراتيجي برغم الصعوبات التي واجهته، وقد تبنت الجامعات البريطانية معايير محددة للتميُّز الأكاديمي، وحققت نجاحات متميزة(Buchert, L. 1989).

4. من أجل أن تجذب البرامج الأكاديمية في الجامعات النوعية أو الكفاءات من الطلبة؛ تم عمل تخطيط أكاديمي لاستقطاب العديد من الكفاءات من خلال فريق عمل أكاديمي، والاعتماد على المساعدات المالية الخارجية لمواجهة الضغوطات المالية، حيث قامت الجامعات البريطانية بتقليل عدد الطلاب القادمين من الخارج(Buchert, L. 1989).

5. تبنت بعض الجامعات البريطانية منهج إدارة الجودة الشاملة في كلياتها المحلية من بنك الجامعة الغربيSouth Bank University ، حيث لا تقتصر وظائف الكليات الجامعية في ظل هذا المنهج على تقديم خدمات التعليم وحسب، ولكن رفع مستوى التعليم وجودته، حيث ارتفع معدل قبول الطلبة إلى 25% في السنوات الثلاث الأخيرة، وقد حافظت على المعايير والمقاييس المعتمدة، وقد استفادت معظم المدارس والكليات الجامعية منه مما أثر على الهيكل التنظيمي الذي كان يضم أكثر من(13) كلية تم تجميعها في(4) كليات أكاديمية(Geddes, T. 1993).

6. إن مهمة رئيس مجلس الأمناء في الجامعات البريطانية أصبحت تشمل الأعمال الإدارية والتنفيذية المساعدة من خلال وضع العديد من البرامج الأكاديمية و الإدارية، وفيما يتعلق بوضع معايير مؤسسية للوحدات الإدارية والإدارة الجامعية، عمل على سبيل المثال، قرر رئيس مجلس الأمناء الأمور الآتية: تبدأ المناهج قبل 5 دقائق من الوقت المحدد، ويجب أن يكون المحاضر مستعداً ومحضراً بشكل جيد قبل إعطاء المحاضرة، والعمل على تناسق المحتوى مع الأسلوب المطروح. وقد تم تبني هذه التوصيات على أعلى مستوى وبمشاركة ووعي عاليين، وعمل العديد من الدورات والبرامج التدريبية، التي كانت مدة أحدها(3) سنوات؛ لزيادة كفاءة المحاضرين والإداريين وتفعيل العمليات الإدارية

والأكاديمية، وعمل ورش عمل لمديري الإدارة العليا والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، لتغيير الاتجاهات وخلق وعي لأهمية الخدمة التعليمية وكفاءتها العالية(Geddes, T. 1993).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على مايلي: ما الآليات المقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم أولاً تحليل نتائج الإجابة عن السؤال الأول؛ لتحديد النقاط التي حصلت على نسبة موافقة(تكرار) أقل من (60%) واعتبارها هي معوقات آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، ومن ثم تم تعريض أفراد العينة وهم القادة الأكاديميون- رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية- وعددهم(73) إلى سؤال من نوع الإجابة المفتوحة لطرح أبرز مقترحاتهم من أجل التخلص من هذه المعوقات، وبالتالي تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبعد استعراض جميع إجابات(اقتراحات) القادة الأكاديميين وحصرها، تم تصنيفها إلى الآليات الآتية:

1. تطبيق الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والتي تتضمن الخطوات الآتية:
   - أ- تحديد المشكلة.
   - ب- جميع البيانات والمعلومات وتحليلها.
   - ج- تحديد البدائل.
   - د- تقييم البدائل
   - هـ- اختيار البديل المناسب.
   - و- التنفيذ والمتابعة.

2- جمع المعلومات من مصادر متعددة تتمثل في:

أ- التقارير المكتوبة.

ب- الأنظمة والمعلومات الصادرة من الجامعة.

ج- عن طريق اللجان المختلفة.

د- من خلال الحاسوب.

3- اختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرارات الأكاديمية يجب أن يتم في ضوء:

أ- أهداف الجامعة.

ب- المعايير الإنسانية والإقتصادية والإجتماعية.

4- الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية يجب أن تتم من خلال:

أ- أسلوب المشاركة عن طريق الإجتماعات الدورية للمجالس.

ب- الأساليب المعاصرة والمتمثلة في العصف الذهني، والجماعات الاسمية.

ج- الأساليب العلمية المتمثلة في بحوث العمليات،والبرمجة الخطية ونظرية الإحتمالات.

5- لتخفيف الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة يجب العمل على إتباع الآليات الآتية:

أ- بناء قاعدة معلومات حديثة عن الجامعة بمختلف كلياتها وأقسامها وتخصصاتها والمناهج والمواد الدراسية فيها، من أجل المساعدة على توفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرار الأكاديمي.

ب- إعطاء مجلس القسم الأكاديمي استقلالية أكبر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، فهو يقوم بمهام أكاديمية كبيرة.

ج- تعيين القائد الأكاديمي- رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة، وعميد الكلية، ورئيس القسم الأكاديمي- بطريقة الانتخاب وليس بطريقة التعيين.

د- إتاحة الوقت الكافي لمناقشة القرارات الأكاديمية والبدائل المتاحة، وعدم التسرع في إصدارها.

هـ- الأخذ بعين الإعتبار الرأي العام والعادات والتقاليد عند اتخاذ القرار.

د- توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ.

و- التركيز على الإدارة الأخلاقية؛ لأن اتخاذ القرار مسألة أخلاقية وقانونية.

ز- تطوير الأنظمة والتعليمات في الجامعات الأردنية العامة بما يتلاءم مع التطورات المعاصرة.

6- لتحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة يجب إتباع الآليات الآتية:

أ- ضرورة إعداد البرامج وعقد الدورات؛ لتطوير المهارات الإدارية لذوي الخبرات القليلة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة.

ب- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية، لتبادل الخبرات بين القادة الأكاديميين في الجامعات المختلفة.

ج- الاجتماعات الدورية في الأقسام وعلى مستوى الكلية والجامعة.

د- أن يكون لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة دور في وضع قوانين وأنظمة البحث العلمي في الجامعات.

هـ- تحفيز العاملين على العمل، وتوفير مناخ علمي مناسب.

و- معالجة أزمة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في الجامعة، عن طريق فتح قنوات الإتصال بشكل أكبر، وتسهيل عملية تبادل المعلومات، وعدم حجبها؛ لتقليل التوتر وزيادة الإنتاجية.

ز- العمل بأسلوب فريق العمل الذي يمثل القاعدة في إنجاز المهام.

ح- تطبيق نظام حوافز لتشجيع المقترحات الجديدة.

ط- الاستفادة من إمكانات الأفراد المبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس، وذلك لتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

ي- وضع قواعد للعمل تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء.

ك- النزول إلى موقع الحدث بصورة متكررة ومفاجئة؛ لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المشاكل التي قد تواجههم في العمل الأكاديمي.

ل- رعاية العاملين وتقديرهم والاستحواذ على قلوبهم حتى يكونوا منتمين إلى مؤسساتهم.

م- الشفافية والموضوعية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.

ن- إعطاء حرية أكبر لعضو هيئة التدريس فيما يتعلق بالخطط الدراسية والمناهج؛ ولكن ضمن فلسفة وأهداف التخصص الواحد، وأهداف وفلسفة الجامعة والمجتمع.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل بياناتها، وفي ما يلي عرض لهذه المناقشة، وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على مايلي: ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟.

تتضمن مناقشة هذا السؤال مناقشة الأبعاد الآتية:

مناقشة البعد الأول: دور القائد الأكاديمي والمجلس الذي يرأسه في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

لقد بينت نتائج الدراسة فيما يخص هذا البعد كما ورد في إجابات عينة الدراسة، وكما يظهر من خلال الجدول(3) والجدول(4) والجدول(5)، أن القائد – رئيس الجامعة، ونائب الرئيس، وعميد الكلية، ورئيس القسم– الأكاديمي، لا يستطيع اتخاذ القرارات الأكاديمية إلا من خلال المجلس الذي يرأسه، ويكون دوره في هذا المجلس يتلخص بدعوة المجلس إلى الانعقاد ورئاسة اجتماعه، وعرض الموضوعات عليه، وتشجيع الأعضاء على المشاركة في المناقشة، بالإضافة إلى الإشراف على توثيق القرارات الصادرة عنه ومتابعة تنفيذها، أو التصويت على اتخاذ القرارات الأكاديمية في المجلس الذي يرأسه، إذا تساوت الأصوات الموافقة والرافضة للقرار؛ لترجيح أحد الطرفين. وأكد معظم القادة أن هذه الحالة لم تحدث على مستوى المجلس الذي يرأسه. أما بالنسبة لدور المجالس الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة فقد دلت نتائج الدراسة أن أي مشكلة أو موقف أكاديمي يبدأ وينتهي بمجلس القسم. فهناك قرارات تتخذ على مستوى القسم في المواقف التي تقع ضمن صلاحياته، وأخرى يبدي رأيه فيها، أو يقدم توصية

بِشأنها إلى مجلس الكلية، وللمجلس دور في وضع آلية لنفيذ القرارات الواردة إليه من مجـالس أخرى. وهناك قرارات تتخذ على مستوى مجلس الكلية فيما يقع ضـمن صـلاحياته، أو يقـدم توصية في القضايا التي تعرض عليه، أو ينسب إلى مجلس العمداء بقضايا أوصى بهـا أحـد المجالس الأكاديمية في الكلية. أما بالنسبة لمجلس العمداء الذي يترأسه رئيس الجامعة فإن معظم القرارات الأكاديمية – كما أكد على ذلك أكثر القادة الأكاديميين في الجامعات الثلاث، يتخـذها هذا المجلس ويصدر تعليمات وأوامر إلى الكليات لتعمل على تنفيـذها مـن خـلال أقـسامها الأكاديمية. ويفسر الباحث ذلك أن آلية عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعـات الأردنيـة العامة لا تختلف. لإن سلطة اتخاذ القرار في هذه الجامعات تنطلق من القسم الأكاديمي، ثم تصعد إلى الكلية، ثم إلى مجلس العمداء، ثم إلى مجلس الجامعة، ثم إلى مجلس الأمناء، ثم إلى مجلس التعليم العالي. ويحكم كل القرارات الأكاديمية قانون الجامعـات الأردنيـة العامـة رقـم(42) لسنة2001، وأنظمة وتعليمات كل جامعة التي تتوافق مع هذا القانون. وتتفق هذه النتائج مـع نتائج دراسة (العقلة،1990)، ودراسة (بطاح وعيسان،1999)، ودراسة إديجر(Ediger,2002) وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النجار والحليبي،1999) التي أشارت إلـى تمتـع القائد الأكاديمي بالسلطة والتأثير الكبير على اتخاذ القرارات الأكاديمية فيما يخص المقـررات الدراسية وتحديد أهداف المجلس الذي يرأسه.

ب- مناقشة البعد الثاني: الخطوات التي يمر بها القائد عندما يتخذ القرار:

لقد بينت نتائج الدراسة فيما يخص الخطوات التي يمر بها القائد الأكاديمي عنـد اتخـاذه القرار الأكاديمي جدول(6)، أنه لا يوجد اتفاق على الخطوات التي يمرون بها في عملية اتخـاذ القرار، فرؤساء الجامعات يتبعون بنسبة(100%) الخطوات العلمية في اتخاذهم للقـرارات، أمـا نوابهم فيميلون إلى اتباع الخطوات العلمية بما نسبته(66.7%)، أما العمداء فيتبعون الخطـوات العلمية بما نسبته (38.9%)، في حين أن رؤساء الأقـسام يتبعـون الخطـوات العلميـة بمـا

نسبته(10.2%). وتعزى برأي الباحث هذا النتائج إلى نقص التدريب والإعداد للقادة الأكاديميين على المهارات الإدارية بما فيها المهارات الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة. وهذا ما دلت عليه نتيجة إجابة القادة الأكاديميين على السؤال الآتي:

هل شاركتم في برامج تدريبية في مجال عملكم الحالي ( ) نعم ( ) لا

حيث كان النتيجة أن(96%) من رؤساء الأقسام الأكاديمية و(61.1%) من عمداء الكليات لم يشاركوا في برامج تدريبية في مجال الإدارة واتخاذ القرارات.

ج- البعد الثالث: مناقشة اتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

فيما يخص الخطوة الأولى من عملية اتخاذ القرار **تحديد المشكلة** فقد بينت نتائج الدراسة الواردة في الجدول(7) أن هناك شبه اتفاق بين القادة الأكاديميين أن تحديد المشكلة يكون عن طريق الشكوى المقدمة إليهم، أو من خلال الاجتماعات الدروية للمجلس الذي يرأسه القائد الأكاديمي، أو من خلال التقارير المكتوبة. وتعزى هذه النتيجة إلى: أن آلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية العامة، تعتمد على المشاركة الجماعية في كل خطوة من خطوات هذه العملية. وكذلك تعزى هذه النتيجة إلى قلة مصادر المعلومات المتاحة أمام القائد الأكاديمي للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأكاديمية.

أما فيما يخص الخطوة الثانية من عملية اتخاذ القرار: **جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ومصادرها**، فتشير النتائج الواردة في الجدول(8)إلى تشتت استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة الثلاث، في جمعهم للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وإن كانت أعلى النسب المئوية تشير إلى أنهم يقومون بجمع أكبر قدر من المعلومات، كما أن هناك استجابات تشير إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من المعلومات أو حسب الحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها، وتعزى هذه النتيجة أنه ليس المهم أن يتوفر الكم الهائل من المعلومات، ولكن

الأهم هو النوع المناسب منها، وإن اتخاذ القرار بدون الحصول على معلومات كافية يؤدي إلى قرار غير سليم في غالب الأحيان.

وفيما يخص تحليل البيانات والمعلومات فتشير النتائج الواردة في الجدول(8) إلى أن القادة الأكاديميين على مستوى الرؤساء ونوابهم والعمداء أنهم يستعينوا بلجان خاصة لتحليل هذه المعلومات، فأي قرار أكاديمي على مستوى الجامعة تجمع له كميات كبيرة من المعلومات الأمر الذي يتطلب معرفة عميقة ودراية كافية؛ ليتمكن متخذ القرار من تحليل هذه المعلومات وتبويبها وصقلها ليكون لها أكثر معنى وأهمية. و أن كثير من المشاكل التي تواجه متخذ القرار مصدرها المعلومات التي يستخرجونها، فالكم الهائل من المعلومات ليس بالضرروة أن تزيد من ثقة متخذ القرار، بل يزداد معها أيضاً التضليل المعلوماتي، مما يتطلب منهم أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة في انتقاء المعلومات وحسن اختيارها بما يضفي عليها المصداقية المطلوبة، وهذا ما يتطلب لجان متخصصة لمساعدة متخذ القرار في تحليل هذه البيانات والمعلومات.

أما مصادر المعلومات فتشير النتائج الواردة في الجدول(8) إلى أن أعلى النسب المئوية تشير إلى اعتماد القادة الأكاديميين على المصادر الآتية: التقارير المكتوبة، والأنظمة والتعليمات، وأقلها المعلومات المحفوظة بالحاسوب. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة يضعون ثقتهم في التقارير المكتوبة، والأنظمة والتعليمات، فيستمدون منها الشعور بالأمان، ويطمئنون إلى أن قرارتهم سليمة، وهذه نتيجة متوقعة في المؤسسات التي تميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن مخالفة الأنظمة والتعليمات تؤدي إلى عدم مشروعية القرار. وتشير أقل النسب المئوية إلى المعلومات المحفوظة في الحاسوب، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها إلى عدم وجود قاعدة معلوماتية في الجامعات الأردنية العامة، أو عدم وجود طريقة علمية لحفظ المعلومات أو الحصول عليها، فالصعوبات والمشكلات التي تواجه

القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في اتخاذ القرارات الأكاديمية لم تعد تنحصر داخل جدران الجامعة أو في بيئة محلية مغلقة فحسب، بل أنها خرجت وتعدت هذه الحدود، وعبرتها لتكسب الصفة الوطنية والقومية والعالمية.

أما فيما يخص الخطوة الثالثة من عملية اتخاذ القرار: **تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها**، فتشير النسب المئوية الواردة في الجدول(9) إلى تشتت استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة الثلاث في تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها، وإن كانت أعلى النسب المئوية تشير إلى وضع العديد من البدائل من أجل الوصول إلى أفضل حل، نرى أن هناك نسبة عالية لدى رؤساء الأقسام في اعتمادهم على التقليد للآخرين في وضعهم لبدائل الحل، وهذه النسب تقل كلما ارتقى مستوى القائد الأكاديمي في السلم الوظيفي، فنرها بنسبة(83.7%) عند رؤساء الأقسام، وبنسبة(72.2%) عند عمداء الكليات، بينما هي بنسبة(33.3%) عند رؤساء الجامعات ونوابهم. وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة خاصة على مستوى رؤساء الأقسام ، وهذا بسبب نقص التدريب والإعداد للقادة الأكاديميين على المهارات الإدارية بما فيها المهارات الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات.

وفيما يخص الخطوة الرابعة من عملية اتخاذ القرار: **اختيار البديل المناسب**، فتشير نتائج الدراسة الواردة في الجدول(10) إلى ما نسبته (100%) من وجهة نظر رؤساء الجامعات، وما نسبته (66.7%) من وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات يتم اختيار البديل المناسب للحل وفقاً لمعايير موضوعية: اقتصادية، وإنسانية، ومعايير التكلفة، ويعزى ذلك إلى أن هؤلاء القادة يميلون إلى اتباع الخطوات العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية. وفي الجانب الآخر تشير نتائج الدراسة في هذا المجال إلى أن هناك نسبة عالية لإستجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام (72.2%) و(77.6%) على التوالي على أن معيار اختيار البديل المناسب يتم بناءاً على

إرضاء الإدارة العليا، ويعزى ذلك إلى أن آلية اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، هي آلية التعيين وليس الإنتخاب، حيث يقوم رئيس الجامعة بتعيين رؤساء الأقسام أو نواب العمداء بناءاً على تنسيب من عميد الكلية، ويقوم الرئيس كذلك بترشيح العمداء ونوابه للتعيين، ويوافق عليهم دون مناقشة بحجة أن العمداء والنواب هم فريق العمل الذي يختاره الرئيس وليس من الحكمة التدخل في اختياره. وهذا مما يجعل القادة الأكاديميين دائما يميلون إلى اختيار البديل الذي يرضي الإدارة العليا في الجامعة، ومحاولتهم اقناع المجلس بذلك.

وفيما يخص الخطوة الخامسة من عملية اتخاذ القرار: **تنفيذ القرار**، فتشير نتائج الدراسة جدول(11) إلى اتفاق معظم القادة الأكاديميين على وضع الحل المختار موضع التنفيذ، ويعزى ذلك إلى أنه لا يمكن لحل معين أن يصبح قراراً إلا بأداء عمل ما، ومن المعروف أن متخذ القرار ليس من شأنه أن يقوم هو بأداء ذلك العمل، استناداً إلى الحقيقة القائلة بأن الإدارة هي تحقيق الأهداف من خلال الأعمال التي يؤديها الآخرون، ومن هنا يظهر دور القادة الأكاديميين في عملية تنفيذ القرار من خلال صياغة القرار بصورة مختصرة وبسيطة وواضحة، والإعلان عن اتخاذ القرار بالوقت المناسب وباستخدام وسائل اتصال مناسبة، وشرح القرارات ومضامينها قبل تنفيذها للعاملين، وإصدار الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرار، وإعطاء المرؤوسين الفرصة الكافية لتنفيذ هذه القرارات.

وفيما يخص الخطوة السادسة من عملية اتخاذ القرار: **متابعة تنفيذ القرار**، فتشير نتائج الدراسة جدول(12) إلى اتفاق القادة الأكاديميين على استخدام أسلوب المناقشة الدورية للقائمين بالتنفيذ، ويعزى ذلك إلى إدراك القادة الأكاديميين لأهمية هذا الأسلوب في التعرف أولاً بأول على صعوبات التنفيذ، ومواطن الضعف في مراحله المختلفة مما يمكن متخذي القرارات الأكاديمية من المعالجة الفورية للخطأ، وقبل فوات الوقت المناسب لإصلاحه. أما بالنسبة لأسلوب المكاتبات الرسمية، فعلى الرغم أنه أسلوب تقليدي في مجال المتابعة

إلا أن ما نسبته(100%) من رؤساء الأقسام والعمداء، وما نسبته (66.7%) من رؤساء الجامعات ونوابهم يستخدمونه، وهاتان النسبتان كبيرتان إذا ما قورنت بالفائدة التي يمكن أن تتحقق من الاعتماد على هذا الأسلوب، ويعزى السبب إلى ضعف نظام الإتصالات وتبادل المعلومات بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة. أما فيما يخص أسلوب المتابعة الشخصية للقائمين بالتنفيذ، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى زيادة نسبة استخدامه على مستوى رؤساء الاقسام والعمداء، وتقل على مستوى نواب الرؤساء، ولا يستخدم على مستوى رؤساء الجامعات، ويعزى ذلك إلى الخوف من المساءلة عن نتائج التنفيذ على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية والعمداء ونواب رؤساء الجامعات. أما سبب عدم استخدام هذه الأسلوب من قبل رؤساء الجامعات الأردنية العامة فيعزى إلى عظم المسؤولية الموكلة إليهم وعدم توفر الوقت اللازم للقيام بهذه المهمة؛ لذلك نجدهم يفوضون أمر المتابعة إلى لجان خاصة.

د- مناقشة البعد الرابع: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:

لقد بينت نتائج الدراسة فيما يخص الأساليب التي يستخدمها القادة الأكاديميون في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية جدول(13) أن هناك اتفاق تام بين القادة على استخدام أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عن طريق المناقشة في اجتماعات المجلس، ويعزى ذلك إلى أن أنظمة وتعليمات الجامعات الحكومية تلزم القادة الأكاديميين على عرض أي مشكلة أو موقف على المجلس الذي يرأسه لإشراك أعضاء المجلس في المناقشة واتخاذ القرار. أما بالنسبة لاستخدام الأساليب العلمية فقد بينت النتائج أن هذه الأساليب تكاد تكون محصورة لدى القيادات الأكاديمية العليا- الرؤساء ونوابهم- في الجامعات الأردنية العامة، ويعزى السبب إلى أن القرارات التي تصدر عن رؤساء الجامعات أو نوابهم من خلال مجلسي الجامعة والعمداء تكون مهمتها معالجة المشكلات ذات الأهمية الاستراتيجية على مستوى الجامعة، وهذا النوع من القرارات تحمل في

طياتها درجة عالية من المستقبلية، وقدرا كبيراً من التأثير على مجالات أكاديمية مختلفة في الجامعة، علاوة على احتوائها لكثير من البيانات والمعلومات، كل هذا جعل من الضروري أن يستعين القائد الأكاديمي بأدوات تساعده على النظر إلى المستقبل، وما ينطوي عليه من احتمالات ليس من المؤكد حدوثها، كما أنه ليس من المؤكد عدم حدوثها. أما عن استخدام الأساليب العلمية عند رؤساءالأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات فلا تكاد تذكر فهم يعتمدون الأساليب التقليدية، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب: منها عدم وضوح معناها لدى مفردات العينة، وعمدم إلمامهم بها، فضلاً عن عدم وجود مقاييس للكفاءة والرقابة يمكن الاحتكام إليها للتمييز بين القرارات الصحيحة وبين القرارات الخاطئة، وعدم المحاسبة على القرارات الخاطئة، علاوة على الاعتقاد السائد بين رؤساء الأقسام، وبعض عمداء الكليات، بأن مجلس القسم ومجلس الكلية لا يستطيعا أن يتخذا إلا قرارات روتينية يومية لا تحتاج إلى مثل هذه الأساليب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة(العقدة،1991).

هـ- مناقشة البعد الخامس: العوامل المؤثرة على حرية القائد الأكاديمي وقدرته على القرارات الأكاديمية:

1- مجال العوامل الإنسانية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(14) العوامل المؤثرة على متخذ القرار الأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة مجال العوامل الإنسانية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. وقد جاءت الفقرة: شخصية القائد ومهاراته وخبراته الإدارية، في الترتيب الأول من حيث التأثير على متخذ القرار الأكاديمي في هذا المجال، ويعزى ذلك إلى شعور وإدراك العينة التي تم مقابلتها بأن عملية اتخاذ القرار تتصل بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية، ومكونات شخصيته ومهاراته وخبراته الإدارية، وإن متخذ القرار يقع تحت تأثير هذه العوامل جميعاً، مما ينتج عنه آراء وانطباعات خاصة، ومظاهر سلوك معينة تؤثر

على اختياره للحل أو البديل لمواجهة الموقف أو المشكلة. وجاءت فقرة: المصالح الشخصية والمحسوبية في الترتيب الأخير، ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة التي تم مقابلتها أبدوا خلال مقابلتهم أنه في حالة اتخاذهم لقرار معين فإنهم يتبعـون الأنظمـة والتعليمـات الخاصـة بالجامعة، دون أن يأخذوا في حسبانهم مـصلحة شـخص معـين أو جهـة معينـة بقـدر ما يتمسكون بالأنظمة والتعليمات.

2- مجال العوامل التنظيمية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(15) العوامل المؤثرة على متخذ القـرار الأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة، في مجال العوامل التنظيمية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. وقد جاءت الفقرتان: القوانين والأنظمـة والتعليمـات فـي الجامعـة، و المركزية في اتخاذ القرارات، في الترتيب الأول، من حيث التـأثير علـى متخـذ القـرار الأكاديمي على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمـداء الكليـات، ونـواب رؤسـاء الجامعات، بينما هي أقل تأثيراً على مستوى رؤساء الجامعات، ويعزى ذلك إلى الـصورة النمطية للإدارة الجامعية التي يحملها أكثر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامـة، وخاصة على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعمداء، ونواب رؤساء الجامعات، فهـم ينظرون إلى الإدارة الجامعية على أنها إدارة تابعـة، مـا عليهـا إلا أن تتلقـى الأوامـر والتعليمات وتنفذها، فالمركزية الشديدة، والتمسك الشديد بحرفية الأنظمة والتعليمـات عنـد تطبيقها يجعل الجامعة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة، فضلاً عن التمسك الحرفي بالأنظمة والتعليمات يؤدي إلى عدم الإبداع والإبتكار.

وجاءت الفقرة: طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتعدد المستويات الإدارية فيه فـي الترتيب الأخير، بالنسبة لرؤساء الجامعات ونوابهم، بينما هي بنسبة عالية بالنسبة لعمـداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ويعزى ذلك إلى أن الأنظمة والتعليمات في الجامعـات

الأردنية العامة، حددت آلية اتخاذ القرارات الأكاديمية بمايلي: التقيد التام بالمستويات الإدارية لإتخاذ القرارات، بمعنى عدم اللجوء إلى تفويض الصلاحيات إلا ضمن الأنظمة والتعليمات، بالإضافة إلى اتباع الهرمية في آليات اتخاذ القرار، فلا يجوز تخطي الهيئات المسؤولة فيه، فكل مجلس من مجالس الجامعة محددة صلاحياته، إما باتخاذ قرار ضمن صلاحياته، أو إبداء رأي، أو تقديم توصية، أو تنسيب بأمر ما إلى مجلس أعلى.

3- مجال الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(16) العوامل المؤثرة على متخذ القرار الأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة، في مجال الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرارت الأكاديمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. وقد جاءت الفقرة: ضغوط رؤساء الجامعات في الترتيب الأول من حيث التأثير على متخذ القرار الأكاديمي، ويعزى ذلك إلى أن رئيس الجامعة يتدخل في تعيين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، فهو الذي يعين رؤساء الأقسام الأكاديمية، ونواب العمداء، بناء على تنسيب من عميد الكلية، وهو الذي ينسب لمجلس التعليم العالي بتعيين عمداء الكليات ونوابه للتعيين. بالإضافة إلى العوامل الشخصية وقيم احترام المسؤول الأعلى في عملية اتخاذ القرارات فلا يجري معارضة المسؤول في رأيه. وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج مجموعة من الدراسات هي: دراسة كيس(Keese,1990)، ودراسة العنزي(2004)، ودراسة المجالي(2004).

و- مناقشة البعد السادس: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة

1- مناقشة النتائج الخاصة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية: أظهرت نتائج المقابلات المتعلقة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات

الأكاديمية في مجالات: الخطط والمواد الدراسسة، وشؤون الهيئة التدريسية، وشـؤون الطلبـة، المجتمع المحلي، والبحث العلمي على النحو التالي:

أ- مجال الخطط والمواد الدراسية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(17) واقع مشاركة القـادة الأكـاديميين فـي عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال الخطط والمواد الدراسـية. وقد جاءت الفقرتان: تحديد موضوعات المواد الدراسية، وتزويد المادة الدراسية بأفكار علميـة لها مجال في التطبيق العملي في الترتيب الأول، ويعزى ذلك إلى أن الوظيفة الأساسية لعـضو هيئة التدريس في الجامعة هي التدريس، والتي تبدأ بوضع الخطط والمواد الدراسية، ففي البداية كل عضو له الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار المادة الدراسية التي يرغب في تدريسها وفق إلمامه وإمكانياته وقدراته على إعطاء المعلومات الكافية التي تنمي الملكـة العقليـة لـدى الطلبة، ومن ثم يتخذ القرارات المتعلقة برسم الخطوط العريضة للمادة الدراسية والتـي تتمثـل بالخطط الدراسية التي تحدد الموضوعات التي ستشتمل عليها المادة الدراسية والأهداف المـراد تحقيقها من هذه المادة. وجاءت الفقرة: التنسيق بين الكليات والأقسام عند طرح المواد الدراسية لتجنب التكرار في الترتيب الأخير، ويعزى ذلك إلى عدم وجود تعاون بين الكليـات والأقـسام المختلفة عند طرح المواد الدراسية، بحجة أن التخصصات مختلفة فمـن البـديهي أن تختلـف الموضوعات، أما الباحث فيرى أنه من الضروري أن يكون هناك تنسيق عند طرح المـساقات على الأقل بين الأقسام في الكلية نفسها، وكذلك في التخصص الواحد، إذ أن تجربة الباحث لاحظ بعض التكرار في المواد الدراسية المطروحة مع اختلاف المساقات، وهذا غير محبذ عند معظم الطلبة. وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجـال مـع دراسـة مـالوني(Maloney,2003) ودراسة (مرعي،2007)، وتختلف مع نتائج الدراسات التالية: دراسة الدجاني(1988)، ودراسة عليمات(1990)، ودراسة الإبراهيم(2002).

ب- مجال شؤون الهيئة التدريسية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(18) واقع مشاركة القـادة الأكـاديميين فـي عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة مجال شؤون الهيئة التدريسية. وقد جاءت الفقرتان: إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل، والمساهمة في إبداء الرأي في شؤون هيئة التدريس التي تخص: التعيين، والترقية، وإجازة التفرغ العلمي...الخ في المرتبة الأولـى، ويعزى السبب فيما يخص الفقرة الأولى إلى أن كل عضو هيئة تدريس في الجامعة من حقه أن يتخذ قرارات بشأن المادة الدراسية التي يرغب في تدريسها، وبالتالي يحق له اتخاذ القـرارات بطرح مادته حسب ما يراه ملائماً مع طبيعتها والأهداف المرجو تحقيقها منها والمستوى التـي تعطى به. ويعزى السبب فيما يخص الفقرة الثانية، إلى أن التعيين والترقية والإجازات ...الـخ تخص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وبالتالي يحق له المشاركة في اتخـاذ القرارات التي تخص هذه القضايا، وتكون مشاركة عضو هيئة التدريس من خلال إبداء الـرأي في اجتماعات قسمه، وهذه الأراء لها دور هام في التوصيات التي يقدمها مجلس الكليـة إلـى مجلس العمداء ليتخذ القرارات المناسبة بمساعدة لجنة التعيين والترقية في الجامعـة. وجـاءت فقرة: تطوير برامج تهيئة لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبـرات القليلـة فـي الترتيـب الأخير، ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات القليلة لا يتخذوا قرارات فـي هذا المجال، إنما يشاركوا في المحاضرات وورش العمل التي يتم عقدها، بينما أعـضاء هيئـة التدريس ذوي الخبرات الطويلة يشاركون مشاركة فعالة في هذا المجال، إذ يـشاركون باتخـاذ القرارات المتعلقة بطرح موضوعات معينة لمحاضرة معينة تلبي الحاجات الأساسية لأعـضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات القليلة وتنمي معرفتهم وأدائهم وقدراتهم، وذلك في ضوء خبـراتهم التي اكتسبوها من خلالهم تجاربهم العديدة. وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتـائج

دراسة مالوني(Maloney,2003)، ودراسة(مرعي،2007) وتختلف مع نتائج الدراسات التالية: دراسة الدجاني(1988)، ودراسة عليمات(1990)، ودراسة الإبراهيم(2002).

ج- مجال شؤون الطلبة:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(19) واقع مشاركة القادة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال شؤون الطلبة. وقد جاءت الفقرات التالية: إرشاد وتوجيه الطلبة عند تسجيلهم المواد في الفصول المختلفة، والفقرة: مناقشة رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والفقرة: تقييم الأداء الأكاديمي ومستوى التحصيل العلمي للطلبة في الترتيب الأول، ويعزى السبب فيما يخص الفقرة الأولى إلى أن الطالب في بداية رحلته العلمية في الجامعة بحاجة إلى إرشاد وتوجيه من قبل المختصين في مجال تخصصه، لذلك يلجأ الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس لما يتمتعون به من خبرة كافية في هذا المجال ليستفيدوا من نصحهم وإرشادهم له. ويعزى السبب فيما يخص الفقرة الثانية، إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بخبرة علمية وعملية كافية تكون لديهم قدرة على اتخاذ القرارات المختلفة في هذا المجال كاتخاذ القرارات باختيار موضوعات الرسائل أوالأطروحات، ومدى ملاءمتها للعصر الذي نعيشه ومدى الجدوى من القيام بمثل هذه الدراسات والحاجة إليها. ويعزى السبب فيما يخص الفقرة الثالثة إلى إدراك الجامعة أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي للطلبة، فهم الذين يتمتعون بخبرة علمية وعملية كافية تكون لديهم قدرة على اتخاذ القرارات المختلفة في هذا المجال كاتخاذ القرارات باختيار الطريقة المناسبة لعملية التقييم، والقدرة على تحليل نتائج هذا التقييم، والإستفادة من التغذية الراجعة في الحكم على مدى استفادة الطلبة من البرامج الدراسية في الجامعة، ومدى توافق هذه البرامج مع متطلبات وأهداف المجتمع، والاستفادة منها في معالجة الأخطاء، والعمل على تطوير البرامج الدراسية لتواكب التقدم في العالم. وجاءت فقرة: عقد المؤتمرات والندوات

واللقاءات التي تنمي قدرات الطلبة وتلبي ميولهم واحتياجاتهم في الترتيب الأخير، ويعزى ذلــك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس قد يكتفون بطرح الأفكار أو المعلومات أو معالجة المشكلات التي تدور في أذهان الطلبة في قاعات الدراسة مما يغنيهم عن إلقــاء النــدوات والمحاضـــرات وعقد اللقاءات، وكذلك قد يعزى السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يملكون الوقت الكــافي لعقد مثل هذه المؤتمرات واللقاءات والندوات، أو اتخاذ أي قرار بــصددها فــساعات العــبء التدريسي لديهم قد لا تسمح لهم بالتعرف على الموضوعات التي تخص الطلبة في وقتنا الحالي، أو التعرف على الأمور التي تشغلهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة مالوني(Maloney,2003)، ودراســة (مرعــي،2007)، وتختلــف مــع نتــائج الدراســات التالية: دراسة الدجاني(1988)، ودراسة عليمات(1990)، ودراسة الإبراهيم(2002).

د- مجال خدمة المجتمع المحلي:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(20) واقع مشاركة القــادة الأكــاديميين فــي عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال خدمة المجتمع المحلي. وقد جاءت نتائج الفقرات (1-4) بين النسبة(**66.7%**) والنسبة (**51%**) ويعــزى الــسبب إلــى أن ساعات العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسة لعقد الندوات والمؤتمرات والمحاضـــرات التي تخص المجتمع المحلي، وكذلك هناك معيقات الوقت والمال والدعم المادي والمعنوي مــن قبل الجامعة بشكل خاص ومؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام يحول دون تنفيذ المشاركة فــي هذه النشاطات. أما الفقرة: لجان ترقية المعلمين في وزارة التربية والتعليم والتي حصلت علـــى نسبة مشاركة ضعيفة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويعزى السبب إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يتم اختيارهم لا يتجاوز الأربعة أعضاء لكل لجنة في كــل مديريــة مــن مديريات التربية والتعليم، ويشترط في اختيارهم أن يكونوا من ذوي الخبرات الواسعة في هــذا المجال. أما بالنسبة للفقرة: المشاركة فيما يسمى دكتور لكل مصنع والتي حصلت علـــى نــسبة

مشاركة ضعيفة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، فيعزى السبب إلى أن هذه التجربة جديدة، وتقتصر على كليات الهندسة في الجامعات الأردنية العامة. وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة(الإبراهيم،2002)، ودراسة(مرعي،2007).

هـ- مجال البحث العلمي:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم(21) واقع مشاركة القادة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في مجال البحث العلمي. وقد جاءت الفقرة: المشاركة في طرح البحوث التي يمكن أن تبحث من خلال الدراسات العليا في الجامعة في الترتيب الأول، ويعزى السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بخبرة علمية وعملية كافية تكون لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الخاصة باختيار موضوعات الرسائل والدكتوراه ومدى ملاءمتها للعصر الذي نعيشه ومدى الجدوى من القيام بمثل هذه الدراسات والحاجة إليها. وجاءت الفقرة: المشاركة في وضع وتعديل قوانين وأنظمة وقواعد للبحث العلمي في الترتيب الأخير من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الثلاث ويعزى السبب إلى أن هذه القوانين والأنظمة والقواعد جميعاً محددة مسبقاً من قبل عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الأردنية العامة، والتي يوضحها نظام البحث العلمي في هذه الجامعات. وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة(الإبراهيم،2002)، ودراسة(مرعي،2007).

2- مناقشة النتائج الخاصة بمشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية:

أظهرت النتائج أن مشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة صورية ولا تكاد تكون موجودة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود التشيجع اللازم من قبل الجامعة لإشراك أعضاء من المجتمع المحلي في المجالس

المختلفة، وكذلك قلة التفاعل والتواصل بين معظم أعضاء هيئــة التــدريس وأفــراد المجتمــع المحلي. وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة سلفر(Silver,1994) التي أظهرت درجة نفوذ الآباء كأعضاء في المجتمع المحلي في القرارات الأكاديمية في المؤســسات التربوية.

3- مناقشة النتائج الخاصة بمشاركة الطلبة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية:

أظهرت النتائج أن مشاركة الطلبة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعــات الأردنية العامة صورية، ولا تكاد تكون موجودة، ويعزى إلى عدم إيمــان القــادة الأكــاديميين بخبرات وقدرات الطلبة على المشاركة في مناقشة القضايا الأكاديمية والتربوية التــي تعــرض على المجالس المختلفة في الجامعات. وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذا المجــال مــع نتــائج دراسة كوروزوم وآخرون(Kuruuzum et. d,2005) التي أشارت إلــى رغبــة المــستجيبين في زيادة نسبة تمثيل الطلبة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الأكاديمية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على مايلي: ما الاتجاهات الإداريــة المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟

من خلال تحليل الأدب النظري تبين أن هناك مجموعة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، بهدف تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وكان من بين أهم هذه الإتجاهات مايلي:

1- الإدارة بالمشاركة.

2- الإدارة على المكشوف(الإدارة بالرؤية المشتركة).

3- الإدارة المرئية.

4- الإدارة بالحب.

5- إدارة الجودة الشاملة.

6- القيادة التحويلية.

7- الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في إدارة جامعاتها، واتخاذ القرارات الأكاديمية فيها، ومن هذه الدول: الولايات المتحدة الأميركية، وبريطانيا.

8- استخدام الأساليب المعاصرة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، ومن هذه الأساليب: أسلوب دلفي، أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الاسمية، أسلوب التصويت الصامت بمناقشة محدودة، وأسلوب فيليبس، وأسلوب النظم الخبيرة.

9- استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، ومن هذه الأساليب: بحوث العمليات، البرمجة الخطية، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ونظرية المباريات، والتحليل الحدي.

ويمكن الإستفادة من دراسة الاتجاهات الإدارية المعاصرة فيمايلي:

- تهيئة البيئة الإدارية المناسبة للقيام بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وهذا الأمر يتطلب دراسة الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي سبق ذكرها، وكذلك الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الجامعات واتخاذ القرارات الأكاديمية فيها.
- أهمية اختيار القادة الأكاديميين ممن يجب أن تتوفر فيهم القيم والأخلاقيات والمهارات والقدرات والخلفية الثقافية التي تدعمها المعرفة والإلمام في الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي تساعدهم على القيام بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية على أكمل وجه.
- وضع تصورات وخطط مستقبلية للتنبؤ بحاجات ومتطلبات المجتمع من مختلف التخصصات الأكاديمية من جانب، واتخاذ القرارات الأكاديمية المناسبة في هذا الجانب، مع تأسيس وحدات لبحث وتحليل وعمل ما يلزم لذلك.

- ضرورة تحديد السياسات والأهداف والإحتياجات والإمكانات والتعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة في الجامعات الأردنية العامة في مختلف مستوياتها الإدارية، بصورة شاملة. وتزويد القادة الأكاديميين بها، وعقد الدورات التدريبية بصفة منتظمة من أجل بناء قاعدة بشرية واعية في الإدارة الجامعية واتخاذ القرارات الأكاديمية فيها.
- ضرورة توفير قواعد بيانات ومعلومات للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، كما هو متبع في الجامعات الأمريكية و البريطانية.
- أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات، من مختلف الأطراف التي لها علاقة بالقرارات – أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمجتمع المحلي- توفر مجهودات متعددة في فهم ونشر القرار والمساعدة في تنفيذه.
- إن موضوعية القرار الأكاديمي في الجامعات، تعني اتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية جنباً إلى جنب مع المعايير السلوكية و الإجتماعية.
- أهمية تطبيق مفهوم اللامركزية، وتوعية متخذو القرارات الأكاديمية بإجراءات التنفيذ في المستويات المتعددة.

إن الأساليب والإتجاهات الإدارية المعاصرة في اتخاذ القرارات التي يجب أن يتعلمها متخذو القرارات الأكاديمية في الجامعات، قد أتى معظمها من مجال الإدارة وأساليبها المخلتفة، والقليل منها تم بناؤه أو وضعه خصيصاً لمجال التعليم الجامعي؛ لذلك يجب الاهتمام في مراكز البحوث التربوية بتصميم نماذج لاتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات يمكن تدريب القادة الأكاديميين عليها بصفة دورية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على مايلي: ما الآليات المقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟.

أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يخص الإجابة عن هذا السؤال أبرز المقترحات لتطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، إن هناك نقاطاً مشتركة أجمع على أهميتها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية العامة الثلاثة، وعلى أعتبارها من أبرز المقترحات التي يتوقع أن تسهم في التخلص من المعوقات التي تواجه آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، تمهيداً لتفعيل وتطوير هذه الآليات. ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى أن جميع القادة الأكاديميين عايشوا عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، وأستوعبوا أهدافها ومراميها، لذا تكونت لديهم رؤية مشتركة بخصوص تطبيق هذه العملية وكيفية تطويرها، مثلما أدركوا معوقات تنفيذها وآليات التغلب عليها، وهم أقدر من غيرهم على وضع المقترحات التطويرية المناسبة لهذه الآليات. فهم من طبقوها وعرفوا نقاط القوة فيها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى المعالجة. لذلك يرى الباحث أن القيادات الأكاديمية سعت في استجابتها عن هذا السؤال، أن تأتي مقترحاتها بمجملها منسجمة مع طرق المواجهة والتخلص من هذه المعوقات تمهيداً لتقديم اقتراحات لتطوير هذه الآليات في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، خلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات المرتبطة بنتائج الدراسة، والتي يأمل أن تسهم في تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وتقود إلى إجراء البحوث والدراسات الأخرى في هذا الموضوع، ومن هذه التوصيات مايلي:

1. بناء قاعدة معلومات حديثة عن الجامعات بمختلف كلياتها وأقسامها وتخصصاتها والمناهج والمواد الدراسية فيها.
2. التقليل من مستوى المركزية، واللجوء إلى زيادة تفويض السلطات إلى الكليات والأقسام.
3. محاولة تطبيق أسلوب الإدارة بالجودة، وأسلوب الإدارة على المكشوف، وأسلوب الإدارة المرئية، وأسلوب القيادة التحويلية كأساليب إدارية معاصرة في الجامعات الأردنية العامة.
4. محاولة تطبيق أسلوب العصف الذهني، والجماعات الاسمية، وأسلوب دلفي، وأسلوب فيليبس كأساليب معاصرة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في مجالس الجامعات الأردنية العامة.
5. تطوير الأنظمة والتعليمات التي تنظم عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.
6. ضرورة عقد الورش التدريبية للقادة الأكاديميين على كيفية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.
7. إجراء دراسات مشابهة على الجامعات الأردنية الخاصة.

المراجع

المراجع العربية:

أباظة، أشرف شريف (2004). **واقع الوظائف الإدارية للجامعات الأردنية والتوقعات المستقبلية لهذه الوظائف**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن .

الإبراهيم، عدنان(2002). تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، **مجلة جامعة دمشق**، الملجد 18(1): 139-168.

إبراهيم، محمد محمد(1998). **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

أبو بكر، فاتن أحمد(2001). **نظم الإدارة المفتوحة**، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم(2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، شاكر محمد فتحي(1996). **إدارة المنظمات التعليمية**، القاهرة: دار المعارف.

إدريس، محمد العزازي أحمد (2004) . **دعائم المدير المتميز في البيئة العربية**، الزقازيق : مكتبة الجامعة الحديثة ، مصر .

أنظمة وتعليمات الجامعة الأردنية- نظام البحث العلمي لسنة 1998، **موقع الجامعة الأردنية www.ju.edu.jo**، بتاريخ: 2008/7/22.

أيوب، ناديا (1997) **نظرية القرارات الإدارية** ، دمشق : منشورات جامعة دمشق.

البخيت، محمد عدنان و الزغول، حامد(1987). **الجامعة الأردنية في عيدها الفضي**، عمان: المطبعة الوطنية.

بدر، حامد أحمد رمضان(1985). فعالية اتخاذ القرارات بوساطة مجموعة، **مجلة العلــوم الاجتماعية**، العدد الأول.

بدران، شبل والدهشان،جمال(2002). **التجديد في التعليم الجامعي**،القاهرة:دار القباء للطباعة والنشر.

بطاح، أحمد وعيسان، صالحة (1998) **صنع القرار التربوي في الجامعات العربية ، جامعة قابوس نموذجاً** ، الإدارة الجامعية في الوطن العربي ، المؤتمر الــسنوي الــسابع للإدارة التربوية والتربية المقارنة ،القاهرة بتاريخ /1999م.

بكر، عبدالجواد(2002). **السياسات التعليمية وصــنع القــرار**، الاســكندرية: دار الوفــاء للطباعة والنشر.

التل، أحمد(1998). **التعليم العالي في الأردن**، منشورات لجنة تاريخ الأردن،عمان.

التل، سعيد وآخرون(1997). **قواعد التدريس في الجامعة**، عمــان: دار الفكــر للطباعــة والنشر.

توفيق، محمد توفيق ماضي(1986). **البرمجة الخطية: التوزيع الأمثل للموارد المحــدودة**، الأسكندرية: المكتب العربي الحديث.

تويجري، محمد إبراهيم والمرعي، محمد عبدالله (1996).**الأسلوب القويم في صنع القــرار السليم**، الرياض: مكتبة العبيكان.

جابر، قاسم(1999). الجامعة والتنمية: خدمات متبادلة، **الفكر العربي**، معهد الإتحاد العربي، بيروت، العدد 98.

الجيوسي، محمد وجادالله، جميلة(2001). **الإدارة علم وتطبيق**، عمان: دار المسيرة.

حجاحجة، علي خلف (2004) . **اتخاذ القرارات الإداريــة** ، عمــان : دار قنــديل للنــشر والتوزيع.

الحريري، وافد(2007). **مهارات القيادة التربوي في اتخاذ القرارات التربوية**، عمان: دار المناهج.

حريم، حسين وآخرون(1998)، **أساسيات الإدارة**، عمـــان: دار ومكتبـــة الحامـــد للنـــشر والتوزيع.

حريم، حسين(2006) **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريـــات، العمليـــات الإداريـــة، وظـــائف المنظمة**، عمان: دار الحامد.

حسان، حسن محمد و آخرون(2005). **الاتجاهات الحديثة فـــي إدارة التعلـــيم وتجويـــده**، القاهرة: المكتبة العصرية.

حسين، سلامه عبدالعظيم(2007).**المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي**، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

حمادات، محمد حسن محمد(2007). **الإدارة التربوية:وظائف وقضايات معاصـــرة**، عمـــان: دار الحامد للطباعة والنشر.

حمد، محمد(1997). **الإدارة الجامعية: احتياجات للتطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات**، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر.

الخزامي، عبدالحكم أحمد(1998). **فن اتخاذ القرار: مدخل تطبيقي**، القاهرة: مكتبـــة ابـــن سينا.

الخشروم، محمد مصطفي ومرسي، نبيل محمد(1998). **إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض: مكتبة الشقري.

الخضرا، بشير(1986). المشاركة في الإدارة العامة من نظم الإقتراحـــات إلـــى التـــسيير الذاتي، **مجلة دراسات**، المجلد 13، العدد 9.ص126

الخضيري، محسن أحمد(1991). **الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج**، القاهرة: مكتبة مدبولي.

الخطيب، أحمد(2003). **البحث العلمي والتعليم الجامعي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخير، طارق وآخرون (2004). **مبادئ الإدارة ووظائفها** . دمشق : منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.

الدجاني، سهيلة (1988) **العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

درباس، أحمد سعيد(1994). إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، **رسالة الخليج العربي**، المجلد14، العدد78.ص،111- 120

درة، عبدالباري(2000). "**الهيكلية الإدارية والأكاديمية للتعليم الجامعي في الأردن**"، **بحث قدم إلى ندوة التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح**، نظمها منتدى عبدالحميد شومان الثقافي في الفترة من 18-2000/11/19.

جامعة آل البيت، دليل الطالب في جامعة آل البيت للعام الدراسي 2008/2007، منشورات جامعة آل البيت: عمادة شؤون الطلبة..

جامعة البلقاء، دليل الطالب في جامعة البلقاء للعام الدراسي 2008/2007، منشورات جامعة البلقاء التطبيقية، عمادة شؤون الطلبة.

راشد، علي(2007). **الجامعة والتدريس الجامعي**، بيروت: دار ومكتبة الهلال.

الرواشده، خلف سليمان(2005). **درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم**

التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة: كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السلطان، إبراهيم(2000). **نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم**، الأسكندرية: الدار الجامعية.

سليمان، عرفات عبدالعزيز وضحاوي، بيومي محمد(1998). **الإدارة التربوية الحديثة**، القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.

السيد، رجب عبدالحميد (2002). **دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات** ، القاهرة: الدار الجامعية.

الشرقاوي، علي(1992). **إدارة الأعمال والممارسات**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

الشرقاوي، علي(2002).**العملية الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

الشريف، علي وآخرون(1989). **التنظيم والإدارة**، بيروت: الدار الجامعية.

الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (2005) **نظرية المنظمة** ، عمان: دار المسيرة .

الشمرتي، حامد والفضل، مؤيد (2005). **الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الشميمري، احمد عبدالرحمن وهيجان، عبدالرحمن احمد وغنام، بشرى بدير المرسي(2002). **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الرياض: مكتبة العبيكان.

شهاب، إبراهيم بدر(1998). **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، بيروت: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع.

شهاب، إبراهيم(1995). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإداريـــة، **مجلـــة الإداري**، مجلد17،العدد61، ص 209– 242.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح(2003). **مفاهيم إدارية حديثة** ، عمان :الدار العلميـــة الدوليـــة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد(2008). **القرار الإداري ونظم دعمه**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطيب، أحمد محمد (1999) . **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

عاشور، محمد(2004). تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية لدورهم في خدمة المجتمع، **مؤتـــة للبحـــوث والدراســـات**، المجلد19 العدد1.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور(2008). **الإدارة والأعمـــال**، عمان: دار وائل.

عبادة، أحمد(1992). **الحلول الإبتكارية للمشكلات**، البحرين: دار الحكمة.

العجمي، محمد حسنين(2008). **القيادة الإدراية والتنمية البشرية**، عمان: دار المسيرة.

العزاوي، خليل محمد (2006). **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفـــة ،عمـــان، الأردن .

عساف، محمود(1988). **أصول الإدارة**، القاهرة: دار الناشر العرب.

العقدة، أحمد عبدالحميد (1991) **دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

العقله، محمد أحمد(1990). **تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القـــرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي (1993). **الوجيز في مبادئ و أصول الإدارة** ، دار زهــران للنــشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

علاقي، مدني عبدالقادر(1996). **دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإداريـــة**، جـــدة: دار زهران للنشر.

علي، حسين والساعد، رشاد(2001). **نظرية القرارات الإدارية**، عمان: دار زهران .

عليان، ربحي مصطفى(2007). **أسس الإدارة المعاصـــرة**، عمـــان: دار صـــفاء للنـــشر والتوزيع.

عليمات، صالح ناصر منيزل(1990). **أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية**، رسالة ماجستير غيـــر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عماد الدين، منى مؤتمن(1997). حل المـــشكلات واتخـــاذ القـــرارات، **رســـالة المعلـــم**، مجلد(38)، عدد(1)، ص 62– 70.

العنزي، يوسف(2004). الضغوط الخارجة المؤثرة على اتخاذ القرارات في مؤسسات التعلـــيم العالي كما يتصورها عمداء الكليات في المملكة السعودية، رسالة ماجـــستير غيـــر منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عياصرة، علي وحجازي، هشام عدنان موسى(2006) القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، عمان: دار الحامد.

غنيم، احمد محمد (1997). **صدمات المديرين** ، القاهرة: الدار الجامعية.

غنيم، احمد محمد(2004). **نظم دعم القرار**، المنصورة: المكتبة العصرية.

الفاعوري، رفعت(1994) اتخاذ القرارات، ورقة عمل غير منشورة، دورة تحليل للمشكلات واتخاذ القرارات، معهد الإدارة العامة ، اربد – الأردن.

فرحان، إسحق أحمد(2000). "تنظيم قطاع التعليم العالي في الأردن"، بحث قدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، ونظمته جامعة الزرقاء الأهلية في رحابها 16- 2000/5/18.

القاضي، فؤاد(2006). **السلوك التنظيمي والإدارة**، القاهرة: دار الفكر العربي.

قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (42) لسنة 2001، **موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية http://www.mohe.gov.jo/**

قانون جامعة الحسين رقم 43 لسنة 2003، **موقع جامعة الحسين بن طلال** www.ahu.edu.jo، بتاريخ: 2008/11/11.

قراعين، خليل(2000). "المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، **دراسات، العلوم التربوية**، المجلد 27، ص261-274.

القريوتي، محمد قاسم وزويلف،مهدي حسن(1989). **مبادئ الإدارة: النظريات**، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف(2002). **القيادة الإدارية**، عمان : دار الثقافة للنشروالتوزيع.

كنعان، نواف(2007). **اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الثقافة للنشروالتوزيع.

كلالده، ظاهر(1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد(1985). **الإدارة مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

ماهر، أحمد(2005). **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المجالي، فايز محمد(2004). **درجة تأثير الضغوط الإجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مجمع اللغة العربية (2000). **المعجم الوجيز** – طبعة خاصة بوزارة التربية و التعليم، القاهرة : الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية .

محجوب، فيصل(2004). **الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.

مرسي، نبيل محمد(2006). **المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهارات الإدارية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

مرعي، ياسمين عبداللطيف(2007). **درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المشرقي، حسن(1997). **نظرية القرارت الإدارية، مدخل كمي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المصري، احمد محمد(2000). **الإدارة الحديثة: اتصالات، معلومات، قرارات**، الأسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

المطيري، محمد ندا بداي(2003). **واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

معايعة، عادل سالم(2004).**إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح(2005). الإدارة: **وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين** ، المنصورة : المكتبة العرضية ، مصر.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح(1999). **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين**، القاهرة : مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر.

الموسوي، منعم زمزير(1996). **الأساليب الكمية في الإدارة**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الجامعة الأردنية: الكليات والأقسام الأكاديمية (2008). **موقع الجامعة الأردنية** **www.ju.edu.jo**، بتاريخ: 2008/7/22.

الجامعة الألمانية الأردنية: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع الجامعة الألمانية الأردنية www.gju.edu.jo**.

الجامعة الهاشمية: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع الجامعة الهاشمية** **www.hu.edu.jo**، بتاريخ: 2008/7/22. .

جامعة آل البيت: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة آل البيت** **www.aabu.edu.jo**، بتاريخ 2008/11/11.

جامعة الحسين بن طلال: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة الحسين بن طلال www.ahu.edu.jo**، بتاريخ: 2008/11/11.

جامعة الطفيلة التقنية: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة الطفيلة التقنية www.ttu.edu.jo**، بتاريخ:2008/10/22.

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية www.just.edu.jo**.

جامعة اليرموك: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة اليرموك www.yu.edu.jo**.

جامعة مؤتة: الكليات والأقسام الأكاديمية(2008). **موقع جامعة مؤتة www.mutah.edu.jo**. بتاريخ: 2008/12/15.

نائب، إبراهيم عبدالواحد و باقية، إنعام عبدالمنعم(2001) **نظرية القرارات: نماذج وأساليب كمية محوسبة**، عمان: دار وائل للنشر.

ناجي، بسام حسن(2005). **درجة تفويض فهم الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

النجار، عبدالله والحليبي، عبداللطيف (1999) اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية ، **المجلة العربية للتربية** ، مجلد (19) ، عدد (29): 23 – 54 .

نجار، فريد(1996). **الجودة الشاملة للجامعات رؤية التنمية المتواصلة**، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، جامعة الزقازيق: كلية التجارة.

نور الدين، كمال(1992). **مهارات القائد الإداري**، دمشق: دار طلاس.

الهاشم، إلهام سعيد (2000) **فن اتخاذ القرارات: مؤسسات التعليم العالي الناطقة بالإنجلزية في لبنان،** الإدارة التربوية في البلدان العربية، أعمال مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلـــوم التربوية الذي عقد في بيروت في 7–9 كانون الأول/ ديسمبر 2000.

هلال، محمد عبدالغني(2003). **مهارات اتخاذ القرار: الإبداع والابتكار في حل المشكلات،** القاهرة:مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهواري، سيد(1997). **اتخاذ القرارات:تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري،** القاهرة: مكتبة عين شمس.

ياغي، محمد عبدالفتاح (1988). **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، الرياض : مطابع الفرزدق.

المراجع الأجنبية:

Anderson, J. (2000). Intuition in mangers : Are Intuitive Managers more Effective. **Journal of Managerial psychology**, 15(1), 46-67.

Atherton, Tony (1999) . **How to be better at Delegation and Coaching**, Publisher: London, Dover, N.H.: Kogan page .

Barker, Alan (1997). **How to be a better Decision Maker**, Kogan Page Ltd, 120, Penton velle Rd. London, Ni9 Jnuk.

Barry Render & Ralph M. Stairs, Jr.(1992) **Introduction to Management Science** , (Mass: Allyn and Bacon. P 622 .

Boen, L. (1984) . Determinants and Effects of the Structural Human Resource Political and Symbolic Leadership Styles of School Principals . **Dissertation Abstract International**, 50, 3, 769 .

Boone L. E., & Kurtz D.L., (1992), **Management**. 4th ed., New York McGraw-Hill, Inc.

Braveman, Jerome D. (1980), Management Decision-Making. A Formal Intutive Approach . New York, AMA. Com, (**Division of American Management Association**, p. 26.

Buchert, L. May(1989). "**Practice of strategic management in summary report of symposium of European Centre for Strategic Management**", Brussels .

Clark, B. and Neave, (1992).G. "**Encyclopedia of Higher Education**". Pergamon Press, Oxford, See Academic Administration .

Cowen, R. November (1990) . "**Management and evaluation of the entrepreneurial University- the case of England**". Paper for CEPES meeting, Plovdiv .

Cowles, D. and Gilbreath, (1993) G. "TQM at Virginia Commonwealth University". **Higher Education**, No. 3, April.

David D. Berlo, (1966), **The Process of Communication : An Introduction to theory and practice**, Hoit, Reinhert and Wincton, New York, P.P. 23-28 .

Davis, S &.Davidson, B. (1992). **2020 Vision** . Simon & schuster, NY , U.S.A.

Ediger, M. (2002) . Faculty Decision Making in Higher Education . **College Student Journal**, vol. 32, issue 4 .

Edmund,N.W.(1994).**The General Pattern of the Scientific Method** (SM-14). Second student Edition. Published by Edmund Scientific Co.ED 393871.

Farson, R.(1996). **Management of the Absurd: Paradoxes in LEADERSHIP**. Simon & schuster, NY, U.S.A

Fletcher, Douglas, S. & Taplin, Ian M. (2002), **The Art of Delegation**, New Port Beach, 110 New Port, Drive, Suit 200 performex CA92660 .

Gary, Klein (1998). Source of Power " **How people make decision**" Mits Press, Boston, MA.

Geddes, T. (1993) . "Total quality initiative at South Bank University". **Higher Education**, April, (1993) vol. 25, No. 3, pp. 48-57 .

Gibson Ivancevich, and others(1989), **Management, Principles and Functions**, 4th Ed. IRIN, Inc. p 4-5 .

Gillgan, C., Neale B., Murray D., (1983), **Business Decision Making**. First published by Philip Allan, itman press.

Goetsh D.L & Davis S,(1994). **Introduction to Total Qualaity: Quality, Productivity**, Competitiveness, Prentice Hall Inc.

Gordon, G., PressomanI., Cohn, S., (1990) **Quantitive Decision-Making for Business** 3rd Prentiice-Hall, I.N.C, U.S.A, pp. 117-132.

Griffin, Rickey, (2000) . **Management**-New York : Houghton Mifflin

Gueissaz, (2002). New Tools Actors , New Decision , **European Journal of Education**, Vol. 37, No. 1, pp. 71-80 .

Hanson,E.mark(1985) **Educational Administration and Organizational behavior** , second edition , all and beacon ,Inc,Bostom.

Heigetz, M.L.(1993) . **Leading Change, Overcoming Chaos**: **A seven-stage Process for Making CHANGE Succeed in your Organization**. Threshold Institute, Tfn speed Press, California, U.S.A.

Hickson, D., J., (1987). "Top of D-M Organization " **Annual Review of Sociology**" , Vol.13, No. 1, pp. 165-192 .

Jim Harris, (1996) : **Getting Employees to fall in with your company** (N.Y. : AMACOM) .

John Case, (1995): **Open Book Management,** New York: HarperCollins Publishers.

Johnstone, Bruce D. (1993), "Central administrations of public multi-campus college and university systems". **Studies in Public Higher Education**, No. 1. Suny, USA.

Kathleen Sanford, (1999), **Leading With Love**, Francisco: Vashon Press.

Keese, N. (1990), **Educational Decision – Making the Tennessee State Legislature**, Unpublished Doctoral Dissertation, University Tennessee, Tennessee State, USA.

Keith Davis & John W. Newstorm, (1989), **Human Behaviour at Work**, 8th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., p 238.

Kirby E. Warren (1970) " **The Process of Management**", 2nd ed., prentice hall of India limited, p: 336.

Kuruuzum, A. & Asilkan, O., C. R. (2005). Student Participation in Higher Education Institutions in Turkey. **Higher Education in Europe**, vol. 30, Nos. 3-4, October-December, pp. 345-355 .

Lam,K., Watson,F. and Schmidt,S.(1991). **Total Quality: A Textbook of Strategic Quality Leadership and Planing**. Colorado: Air Academy Press.

Lee, J. (2001). Governing in the public trust: External Influence in College and Universities, ***ERIC***, An: Ed 453767 .

Leithwood, K.A (1999). **An organizational Perspective on Values for Leaders of Future Schools**. In Begley, P. Values and Educational Leadership. New York: State University of New York Press .

Longenecker, J.G. & Pringle, C.D. (1984), **Management**, 6th ed., Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio.

Lusser, R.N. & Achua, C.F. (2003) , **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 2nd ed., Egan, Minnesota: McGraw-Hill Book-Co.

Luthans, Fred, (1995) : **Organizational Behavior**, (7th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, p. 352 .

MacCabe,P.(1999).**The Role of School Principal**,From Int,Site:www.poperwriters.com/after Sale.html.

Maloney, Maureen Murphy (2003). **Faculty Participation in the decision making process**: Its Impact upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges, EdD, University of Bridgeport, Dissertation Abstract International-A, 36/12,p417.

Marks, L. (1990). **Living with Vision**: Reclaiming the power of the Heart.Knowledge Systems, Inc. Indianapolis, U.S.A.

Mayhew.Lewis. B (1974) **the Carnegie Commission On Higher Education** , San Francisco :Jossey – Bass Publishers.

McConalogue, Tom (1993), **Real Delegation: The Art of Hanging on and Letting go**, Al-Yarmouk UN IV Management Decision, V31n1, p 60-64 ISSN: 0025-1747 .

McIntyre, Robert Owen (2003), **The Role of Transformational and Transactional Leadership for High School Principals** Massachusetts, DAI-A 64/07, p.2331 .

Mesho Morishima , (1982) . **Why Japan Has Succeeded**, (Cambridge : University Press) .

Messick, D. M. & Bazerman, M.H. (1996), "Ethical Leadership and the Psychology of Decision-Making", **Sloan Management Review**, winter, pp. 9-22 .

Miller, D. & Star, M. (1971), "**When is a problem Worth Solving**?" in : J. Hutchinson . Reading in Management : Srategy and Tactics, (New York) : Holt Rinducourt and Winston Publishing Inc., p.118 .

Musselin, C. 2002 . Editorial, **European Journal of Education**, vol. 37, No. 1, pp. 1-6 .

Oblinger D. G.& S. C. Rush (2004), **The future compatible campus: Planning designing, and implementing information technology in the academy** . (pp. 53-67). Boulton, MA: Anker Publishing Company, Inc.

Paul & Keenneth (1988). **Management Organization Behavior**. Newjersey : Hall Enlewood.

Peter, E. (1990) . **The Role of Shared Governance in Institutional Harel Decisions**, Enabler or Antagonist, paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education 24th , San Antonio, November 18-21 .

Robbins Stephen & Coutler, (1992) . **Management**, p. 189 .

Robert Kreitner & Anglo Kinicki, (1992), **Organisational Behavior**, 2nd. (Homewood, III.i IRWIN, p.55 .

Robert Rosen & Poul Brown, (2000) : **Leading People The Eighth Proven Principles for success in Business** (U.S.A : Penguin Group Inc. , 3rd . ed.).

Robinson, D. (2003) . More Implications of the Michigan Decisions, **Black Issues in Higher Education** vol. 20, Issue 21 .

Sackney, L (1984), Pressure group and practicing administrator, **Canadian Administrator**, V (23), No. (8), pp. 120-125.

Sergiovanni, T. Buurlingam, M. Coombs, & F. and Thurston, P.W. (1992), **Educational Governance and Administration-** Engiewood Cliffs, NJ :Prentice-Hall .

Silver, J (1994), **Parent Influence of Educational Decision – Making**, Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Dissertation Abstract International, Vol. 55, No. 3.

Simon, H.A, (1976), **Administrative Behavior**. Thid Ed., The Free Press, New York.

Simon, H.A. (1962), **The Science of Management Decision**, Harper and Row Publisher Co., New York.

Skyttner, L. (1999), "Paraxeology a Cybernetic Application", **Kyberrnetes**, Vo. 28, No.2, pp. 141-163.

Sogor, R.D. (1992). "Three Principles Who Make a Difference", **Educational Leadership**. 49(5) .

Song, Xueshu. (1992). Computer-Aided Decision-Making in Constrains: A Departmentally Based System of Responsibility Centre Management, **Change**, Vol. 29, Sep.- Oct. pp. 50-57.

Terry, G.R., & Franklin, S. G. (1994). **Principles of Management** . New Delhi: India Travelers Booksellers.

W. R. Dill (1962), "Administrative Decision Making" in Mailika and Pan Ness, **Concept and Issues in Administrative Behavior**(Englewond Cliffs: Prentice-Hall, pp. 29-48 .

Wally, S. & Baum, R. (1998). Personal and Structural Determines of the Pace of Strategic Decision-Making. **Academy of Management Journal**, 37(4), 232-240.

Webster's, New World Dictionary (1999 By John Wiley & Sons, Cambridges University Press, P. 333.

الملحقات

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

دليل مقابلة القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة

معلومات عامة:

معلومات عن الجامعة:

اسم الجامعة: ———————————————————————————————

عدد الكليات في الجامعة: (   )

عدد الأقسام الأكاديمية في الجامعة: (   )

معلومات عن القائد الأكاديمي:

أسم الوظيفة التي يشغلها القائد الأكاديمي:

(   ) رئيس جامعة.   (   ) عميد كلية.   (   ) رئيس قسم أكاديمي.

التخصص الأكاديمي للقائد الأكاديمي: ————————————————————

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: (   ) .

مدة الخدمة الإجمالية في الجامعة: (   ) .

مدة الخدمة في حقل التعليم الجامعي: (   ) .

هل شاركتم في برامج تدريبية في مجال عملكم الحالي   (   ) نعم   (   ) لا

أسئلة موجهة للقائد الأكاديمي(رئيس الجامعة، نائب الرئيس، عميد الكلية، رئيس القسم الأكاديمي) في الجامعات الأردنية العامة

البعد الأول: دور القائد الأكاديمي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة الفرعية المقترحة**
دور كل من المجلس والقائد الأكاديمي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	خلال ممارستك اليومية لسلطاتك، تعرض عليك مواقف تتطلب اتخاذ قرارات تتوقف عليها المواجهة الحاسمة لتلك المواقف، فما هو السلوك الذي تسلكه عندما تتخذ قراراً لمواجهة الموقف؟. – هل تتخذ القرار بمفردك لمواجهة الموقف؟ أم تعرض الموقف على المجلس الذي ترأسه؛ لاتخاذ قرار فيه؟ – ما الدور الذي تلعبه في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية؟ – ما الدور الذي يقوم به المجلس الذي تترأسه في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي؟
البعد الثاني: مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
مراحل عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	– ما الخطوات التي تسير بها عندما تتخذ قراراً أكاديمياً؟.
البعد الثالث: إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
تحديد المشكلة	**كقائد أكاديمي كيف تحدد المشكلة لاتخاذ القرار؟** **هل يتم ذلك من خلال:** الملاحظة المباشرة، الشكوى التي يبديها أحد أو بعض أو كل أفراد القسم/ الكلية/ الجامعة، طرح الأسئلة، الصدفة، الإحساس المباشر بالمشكلة.
جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ومصادرها:	**ما حجم المعلومات والبيانات التي تجمعها عن المشكلة؟** هل تكتفي بالحد الأدنى من المعلومات والبيانات؟ هل تكتفي بمصدر واحد للحصول على المعلومات والبيانات؟ هل تقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات؟ هل تتفاوت كمية جمعك للمعلومات المطلوبة من مشكلة لأخرى؟ هل تتخذ القرار الذي تقتنع بصحته دون اللجوء إلى جمع المعلومات والبيانات؟.
	ما الطريقة التي تتبعها عند تحليلك للمعلومات والبيانات التي جمعتها؟ هل تكتفي بالحد الأدنى من التحليل للمعلومات والبيانات؟ هل تقوم بأكبر قدر ممكن من التحليل للمعلومات والبيانات؟ هل يعتمد تحليلك للمعلومات والبيانات على المشكلة وأهميتها؟ هل تترك أمر تحليل المعلومات والبيانات للمساعدين؟ هل تتخذ القرار دون اللجوء إلى تحليل المعلومات والبيانات؟. **ما المصادر التي تلجأ إليها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات الأكاديمية؟** هل يتم ذلك عن طريق: – عن طريق التقارير المكتوبة – من خلال الأنظمة والتعليمات في الجامعة – تجمع المعلومات بنفسك

	- عن طريق تكليف لجان خاصة - عن طريق مكتبك الخاص(السكرتارية) - من خلال المعلومات المحفوظة في الحاسوب
تحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها	**كقائد أكاديمي كيف تحدد بدائل الحل للمشكلة؟ وكيف تفاضل بينها؟** هل تضع العديد من البدائل من أجل الوصول إلى أفضل قرار؟ هل تحدد البديل وتضع إيجابياته وسلبياته؟ هل تقوم بترتيب بدائل الحل حسب أهميتها في تحقيق الأهداف؟ هل ترتب بدائل الحل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوفر الموارد المادية و البشرية؟ هل تضع قائمة بالاختيارات والبدائل التي استخدمها آخرون في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة؟.
اختيار البديل المناسب لحل المشكلة	كقائد أكاديمي عندما تختار حلاً من الحلول البديلة للمشكلة التي تواجهك في عملك، فإنك تقوم بالمفاضلة بين هذه الحلول واختيار أنسبها على ضوء عدد من المعايير والاعتبارات التي تؤثر في هذا الاختيار، ما هي المعايير التي تعتمد عليها عند اختيارك البديل المناسب لحل المشكلة. - **هل تعتمد المعايير الإقتصادية:** و التي تعني الربحية التي يحققها الحل المختار – الوقت والجهد اللازمين لتنفيذ الحل– مدى وفرة الموارد لتنفيذ الحل. - **هل تعتمد المعايير الإنسانية:** والتي إلى توافر الأفراد اللازمين لتنفيذ الحل البديل، ومدى توافر الرغبة والقدرة لديهم للتنفيذ. - **هل تعتمد معيار التكلفة:** الذي يتضمن اختيار أقل الحلول تكلفة. - **هل تعتمد معيار رغبة الإدارة العليا:** ويشير هذا المعيار إلى اضطرار متخذ القرار إلى اختيار الحل المناسب لا من وجهة نظره هو وإنما من وجهة نظر المستوى الإداري/ الأكاديمي الأعلى. - **هل تعتمد معيار إرضاء أعضاء المجلس؟.** - **هل هناك معايير أخرى** تعتمد عليها عند اختيارك البديل المناسب؟
تنفيذ ومتابعة القرار	– ما الطريقة التي تتبعها لتسهيل عملية تنفيذ القرار؟ كيف تتأكد أن المرؤوسين فهموا القرار فهما صحيحاً؟. – هل تتابع القرارات التي تتخذها لتعرف ما إذا كانت قد نفذت تنفيذا صحيحاً أم لا؟ ما الأساليب التي تستخدمها لمتابعة تنفيذ القرارات؟
البعد الرابع: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية	**كقائد أكاديمي ما هي الأساليب التي تتبعها عندما تتخذ قراراتك الأكاديمية؟.** - هل تعتمد على خبرتك العملية ومهاراتك الشخصية في اتخاذ القرارات الأكاديمية؟. - هل تقلد الآخرين في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة؟ - هل تستخدم أساليب علمية في اتخاذ القرارات الأكاديمية؟ - ما هي – في رأيك– الأساليب العلمية المساعدة التي تستخدمها عندما تتخذ قراراتك الأكاديمية؟.

البعد الخامس: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
مشاركة أعضاء هيئة التدريس	– **هل تشارك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية؟** – هل تشاركهم في: تعريف المشكلة وتحديدها، تحديد البيانات وجمعها، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته. – هل تكون القرارات جاهزة عندما يعقد المجلس؟.
مشاركة الطلبة	– هل يوجد أعضاء من الطلبة في مجالس الجامعة؟ – هل تشارك الطلبة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية؟
مشاركة المجتمع المحلي	– هل يوجد أعضاء من المجتمع المحلي في مجالس الجامعة؟ – هل تشارك أعضاء من المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية؟ – هل المشاركة حقيقية، أم صورية؟
البعد السادس: العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية المختلفة	**برأيك أي من العوامل التنظيمية الآتية لها أثراً على قدرة القائد الأكاديمي وحريته في اتخاذ القرارات الأكاديمية؟**عدد المستويات الإدارية وشكل التنظيم في الجامعة، نظام الاتصالات السائد، الأنماط القيادية والسلوك الإداري.
البعد السادس: العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:	
المفاتيح/ الأفكار الرئيسية	**الأسئلة المقترحة**
العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية المختلفة	– **برأيك أي من العوامل الشخصية الآتية لها أثراً على قدرة القائد الأكاديمي وحريته في اتخاذ القرارات الأكاديمية؟** درجة تخصص متخذ القرار، المهارات الإدارية والقدرات الخاصة والخبرة العملية، المؤهلات العلمية والبرامج التدريبية والمستوى الثقافي العام. – **برأيك أي من عوامل الضغوط الآتية لها أثراً على قدرة القائد الأكاديمي وحريته في اتخاذ القرارات الأكاديمية؟** الرؤساء في العمل، التنظيمات غير الرسمية داخل الجامعة، عنصر الوقت،الأقارب والأصدقاء التشريعات والأنظمة والتعليمات، الرأي العام، الظروف الاقتصادية للجامعة، أجهزة الرقابة المركزية.

هل لديك أي مقترحات لتطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة؟ اذكرها

الملحق(2)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة(دليل المقابلة)

الرقم	الاســـــم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور خالد العمري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
3	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	الأستاذ الدكتور فريد أبو زينة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5	الأستاذ الدكتور عبدالرحمن عدس	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6	الدكتور حسن جميل طه	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	الجامعة الأردنية
8	الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب	جامعة جدارا
9	الأستاذة الدكتورة رداح الخطيب	جامعة جدارا
10	الدكتور نواف شطناوي	جامعة اليرموك
11	الدكتورة هيام الشريدة	جامعة اليرموك
12	الدكتور عباس عبد مهدي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13	الدكتور احمد التل	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
14	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
15	الدكتور تيسير الخوالده	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق رقم (3)



جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

مكتب الرئيس

الطالب رياض محمود الزعبي المحترم
عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ : 2007/4/21

الطالب الزعبي

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (328) بتاريخ 2007/4/17 قرار رقم (07353) وإلى خطاب الأستاذ الدكتور يعقوب ابو حلو عميد كلية الدراسات التربوية العليا حول الموضوع الوارد في كتابكم باعتماد مشروع اطروحة الدكتوراه من مجلس القسم والمؤرخ في 2006/6/7 . أرجو أن اعلمكم بأن مجلس العمداء وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها للمجلس بعنوان " **اليات عملية اتخاذ القرارات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة** "

"**Mechanism of Academic Decision making Process at Public Jordanian Universities Current Status and Modern Administartive Trends**"

وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 17/4/2007 وقد قرر المجلس أيضاً تكليف الاستاذ الدكتور راتب السعود بالاشراف على اطروحتك .

متمنياً لك التوفيق ،

الرئيس

أ.د. سعيد التل

عمان – المملكة الاردنية الهاشمية – هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) – فاكس: ٥٥١٦١٠٣ (٩٦٢٦) – ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

ملحق رقم (4)



جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الأستاذ الدكتور خالد الكركي المحترم

رئيس

الجامعة الأردنية

عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ:2007/6/23

معالي الأستاذ الدكتور الكركي

تحية طيبة وبعد،

فأرجو معاليكم التلطف بالعلم أن الطالب رياض محمود الزعبي هو احد طلاب برنامج الدكتوراه في كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.

اغدو ممتنا لمعاليكم التلطف بالموافقة على قيام السيد الزعبي بعمل دراسة حول " آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بإجراء مقابلات مع رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعتكم. الموقرة وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه.

اغتنم هذه المناسبة لأتمنى لمعاليكم موفور الصحة ، وللجامعة الأردنية دوام الرفعة والازدهار.

مع وافر احترامي وصادق مودتي وتقديري،

/ الرئيس

سعيد التل



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس : ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

ملحق رقم 5





الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
مكتـــب الرئيـــس
President's Office

الرقم: ٢٠/١/٦/ ٢٩١١٠
التاريخ: ٨/٩/١٤٢٨هـ
الموافق: ٢/٩/٢٠٠٧م

الأستاذ الدكتور عميد كلية............

تحية طيبة وبعد،

أرجو أعلامكم أن الطالب رياض محمود الزعبي، من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، يرغب في الحصول على معلومات، لاستخدامها في موضوع دراسة بعنوان " آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة" .

وتتضمن الدراسة إجراء بعض المقابلات مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة.

أرجو تسهيل مهمة الباحث المذكور.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

رئيس الجامعة

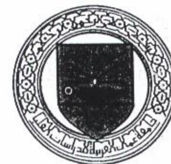
الأستاذ الدكتور خالد الكركي

نسخة/إلى د. عميد شؤون الطلبة.

س ن

هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١١٠ فاكس - ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext: 2110 Fax: (962-6) 5355511 Amman 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق رقم (6)



جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة اليرموك - رئاسة الجامعة
الـــــــوارد
٤ - تموز ٢٠٠٧
الرقم المتسلسل ....
رقم الملف ....

عطوفة الأستاذ الدكتور محمد أبو قديس المحترم

رئيس

جامعة اليرموك

اربد: المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: 2007/6/23

عطوفة الأستاذ الدكتور أبو قديس

تحية طيبة وبعد،

فأرجو عطوفتكم التلطف بالعلم أن الطالب رياض محمود الزعبي هو احد طلاب برنامج الدكتوراه في كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.

اغدو ممتنا لعطوفتكم التلطف بالموافقة على قيام السيد الزعبي بعمل دراسة حول " آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بإجراء مقابلات مع رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعتكم الموقرة وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه.

اغتنم هذه المناسبة لاتمنى لعطوفتكم موفور الصحة ، ولجامعة اليرموك دوام الرفعة والازدهار.

مع وافر احترامي وصادق مودتي وتقديري،

الرئيس

سعيد التل



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس: ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)

ملحق رقم (7)



جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

عطوفة الاستاذ الدكتور سلطان ابو عرابي المحترم

رئيس

جامعة الطفيلة التقنية

الطفيلة: المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: 2007/4/21

عطوفة الاستاذ الدكتور أبو عرابي

تحية طيبة وبعد،

فأرجو من عطوفتكم التلطف بالعلم أن الطالب رياض محمود الزعبي هو احد طلاب برنامج الدكتوراه في كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.

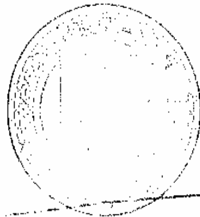
اغدو ممتنا لعطوفتكم التلطف بالموافقة على قيام السيد الزعبي بعمل دراسة حول " آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بإجراء مقابلات مع رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعتكم الموقرة وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه.

اغتنم هذه المناسبة لاتمنى لعطوفتكم موفور الصحة ، ولجامعة الطفيلة التقنية دوام الرفعة والازدهار.

مع وافر احترامي وصادق مودتي وتقديري،

الرئيس

سعيد التل



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس : ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة:
الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

إعداد

رياض محمود حسن الزعبي

إشراف

الأستاذ الدكتور: راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟

2-ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات؟

3-ما الآليات المقترحة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها منهج البحث النوعي، من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لعام 2007/2008 والبالغ عددهم(574) قائداً أكاديميا. أما عينة الدراسة فتكونت من(73) قائداً أكاديمياً، يمثلون أكثر من (12.7%) من مجتمع الدراسة، منهم (3) رؤساء جامعات و(3) نواب أكاديميين، و(18) عميد كلية، و(49) رئيس قسم، تم اختيارهم من ثلاث جامعات أردنية عامة، تم اختيارها عشوائيا، وهي: جامعة اليرموك لتمثل إقليم الشمال، والجامعة الأردنية لتمثل إقليم الوسط، وجامعة الطفيلة التقنية لتمثل إقليم الجنوب.

ولغايات جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة (دليل) مقابلة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، كما قام الباحث بمراجعة الأدب النظري لتعرف الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الأدوار التي يقوم بها رؤساء الجامعات الأردنية العامة ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية كثيرة ومتنوعة.
- إن آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة تتم من خلال مجالس، حددت صلاحياتها قوانين وأنظمة وتعليمات منبثقة من قانون الجامعات الأردنية العامة رقم(42) لسنة 2001م، إذ يتم في هذه المجالس عرض المشكلة من قبل رئيس المجلس للنقاش، ثم يجري التوافق على البديل المناسب، ثم يتم تكليف من يلزم بتنفيذه، ومتابعة تنفيذه والنتائج المترتبة على ذلك.
- إن رؤساء الجامعات ونوابهم يميلون إلى إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، بينما العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية يميلون إلى إتباع الطريقة التقليدية.
- إن أعلى مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنيـــة العامـــة هي: المهارات والخبرات الإدارية للقائد الأكاديمي، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وفاعلية نظام الاتصال، ودرجة تفويض الصلاحيات، وطبيعة الهيكـــل التنظيمـــي للجامعـــة وتعـــدد المستويات الإدارية فيه، وضغوط الرؤساء في العمل، وقصور نظم المعلومـــات والبيانـــات، وضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس فعالة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، أما مشاركة المجتمع المحلي والطلبة فهي صورية ولا تكاد تكون موجودة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها: بناء بيئة إدارية مناسبة لعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية تقوم على استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وأهمية تطبيق مفهوم اللامركزية، ومنح القسم الأكاديمي خاصة صلاحيات أكثر لاتخاذ القرارات الأكاديمية. وبناء قاعدة معلومات يسهل الوصول إليها. واختيار القائد الأكاديمي بناء على الانتخاب وليس التعيين. وعقد الدورات التدريبية بصفة منتظمة من أجل بناء قاعدة بشرية واعية في إدارة التعليم الجامعي واتخاذ القرارات فيه.

Mechanism of Academic Decision Making Process at Public Jordanian Universities: Current Status and Modern Administrative Trends

Prepared by:

Riyad Mahmoud Hassan Al-Zou'bi

Supervisor

Professor: Rateb Alsaud

Abstract

This study aimed at developing the mechanism of the academic decision-making process at Jordanian public universities in the light of the current status and contemporary administrative trends through answering the following questions:

1. What is the status of the mechanism of academic decision-making process at Jordanian public universities from the academic leaders' point of view?
2. What are the contemporary administrative trends of the academic decision making process at the universities?
3. What is the suggested mechanism for the academic decision-making process at Jordanian public universities in the light of the present status and contemporary administrative trends?

The population of the study consisted of all (574) academic leaders at the Jordanian public universities during the academic year 2007-2008. The study sample consisted of (73) academic leaders representing more than (12.7%) of the population; (3) of them were universities presidents, (3) of them were academic representatives, (18) of them were college deans, (49) of them were heads of departments. They were randomly selected from (3) public Jordanians universities: Tafila Technical University to represent the southern region, The University of Jordan to represent the middle region and Yarmouk University to represent the northern region.

The researcher developed interviewing instrument for the purpose of collecting data for the study. The validity and reliability of the instrument

were verified. In addition, the researcher referred to relevant theoretical literature to identify contemporary administrative trends.

The findings of the study were as follows:

- The Jordanian public universities presidents, their representatives, college deans and the heads of departments played many and different roles in the academic decision-making process.
- Academic decisions at Jordanian universities are taken by councils in accordance with the laws, rules and regulations stemming out of the Jordanian universities' Law No (42) for 2001. The head of a council propounds a problem for discussion to reach an agreement on a certain decision. Then persons are assigned to carry out the decision, follow it up and observe the results.
- The universities presidents and their representatives tend to follow the scientific method in the academic decision making process, whereas, the academic representatives and the heads of departments follow the traditional method.
- The most effective factors in the academic decision making process at public Jordanian universities are : the skills and administrative experience of the academic leaders , laws , regulations and instructions, the effectiveness of the communication system , the extent of authority granted, the nature of the universities organizational structure and the multiplicity of its administrative levels , the pressure exerted by the leaders on the employees , the inadequate data and information system, and the shortage of the available time for the decision maker .
- The participation of the faculty is effective in the academic decision making process at public Jordanians universities, whereas, the participation of the local community and the students is nominal and formal.

The study recommended the following: creating an appropriate administrative environment for the academic decision making process based on using the contemporary administrative trends, implementing non-central concept , granting the academic departments, in particular, much more authority to enable them make academic decisions, constructing an easy database , choosing academic leaders by election not appointment, holding regular training courses to create a conscious human base that administrates the university education and makes relevant decisions.